




3 1761 11649810 6



Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116498106>

CA1
XC59
-G55

Gouvernement
Publication

61

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 21

Fascicule n° 21

Tuesday, November 1, 1994

Le mardi 1^{er} novembre 1994

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 1, 1994

(23)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 237-C, Centre Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

Acting Member present: René Laurin for Gérard Asselin.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Canadian Union of Professional and Technical Employees: Luc Pomerleau, President, Translators, Interpreters and Terminologists Group; Lucette Carpentier, Vice-President, Translators, Interpreters and Terminologists Group; Alex MacQuarrie, Multilingual Representative, Translators, Interpreters and Terminologists Group.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Luc Pomerleau of the Translators, Interpreters and Terminologists Group made a statement and with the other witnesses answered questions.

At 12:36 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBALLE MARDI 1^{er} NOVEMBRE 1994

(23)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 05, dans la salle 237-C de l'édifice du Centre, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray et Chuck Strahl.

Membre suppléant présent: René Laurin remplace Gérard Asselin.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Syndicat canadien des employés professionnels et techniques: Luc Pomerleau, président, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues; Lucette Carpentier, vice-présidente, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues; Alex MacQuarrie, représentant des multilingues, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*)

Luc Pomerleau, du Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues, fait un exposé et, avec les autres témoins, répond aux questions.

À 12 h 36, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, November 1, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 1^{er} novembre 1994

• 1106

The Chairman: Seeing a quorum, we'll bring this meeting to order.

We are continuing our examination of contracting out, and today we are very pleased to have representatives of the Canadian Union of Professional and Technical Employees. With us is Luc Pomerleau, president of the Translators, Interpreters and Terminologists Group; Lucette Carpentier, vice-president; and Alex MacQuarrie, multilingual representative of the same group.

I understand you have some opening remarks, an oral presentation that will be followed by rounds of questions. If you'd like to start, Mr. Pomerleau, go right ahead.

M. Luc Pomerleau (président, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues, Syndicat canadien des employés professionnels et techniques): Merci, monsieur le président. Nous remercions le Comité de nous donner l'occasion de lui parler de notre expérience de la sous-traitance à titre d'employés du Bureau de la traduction.

At the outset, I wish to apologize that the English version of our brief was sent out to you, having escaped the proofreading stage. Copies of the revised version have been left with the committee clerk. Please recycle your previous version.

Monsieur le président a déjà présenté les membres de la délégation et a déjà mentionné que je ne lirai pas le document dans son intégralité. Je ferai simplement un survol des questions les plus importantes, à notre avis, qui figurent dans le mémoire que nous avons envoyé au Comité.

Comme nous l'écrivons, le groupe TR regroupe les traducteurs, interprètes et terminologues de la Fonction publique qui sont au nombre d'environ 850 à l'heure actuelle. Le rôle des traducteurs, interprètes et terminologues est, bien sûr, d'assurer les communications dans les deux langues officielles, et aussi dans toutes autres langues qui s'avèrent nécessaires entre la Fonction publique, le Parlement et la population canadienne, ou avec la communauté internationale.

Vous avez, jusqu'à présent, entendu beaucoup de théories sur la question de la sous-traitance. On pourrait dire qu'on passe, aujourd'hui, à une étude de cas, celle du Bureau de la traduction. Tout a commencer ou, en tout cas, a été précipité au moment, en 1989, où le Conseil du Trésor a fixé au Bureau un objectif de recours à la sous-traitance de 50 p. 100 pour toutes ses activités de traduction et d'interprétation. Cela a entraîné très rapidement une réduction substantielle du nombre de traducteurs, interprètes et terminologues au gouvernement. C'est une érosion qui continue depuis 1985, puisque la ronde de coupures lancées par le gouvernement progressiste-conservateur à cette époque-là avait déjà commencé. À cela, se sont ajoutées des coupures qui étaient liées directement à l'augmentation du niveau de pige. En fait, on pourrait dire que les deux processus s'entretenaient mutuellement.

Le président: Comme il y a quorum, je déclare la séance ouverte.

Nous poursuivons l'examen de la sous-traitance et nous sommes très heureux aujourd'hui d'accueillir des représentants du Syndicat canadien des employés professionnels et techniques, en l'occurrence Luc Pomerleau, président du groupe des traducteurs, interprètes et terminologues; Lucette Carpentier, vice-présidente; et Alex MacQuarrie, représentant des multilingues pour le même groupe.

Si j'ai bien compris, vous avez d'abord un exposé à nous faire et nous passerons ensuite aux questions. Je vous invite à commencer, monsieur Pomerleau.

Mr. Luc Pomerleau (President, Translators, Interpreters and Terminologists Group, Canadian Union of Professional and Technical Employees): Thank you Mr. Chairman. We also thank the Committee for giving us this opportunity to tell you about our experience with contracting-out as employees of the Translation Bureau.

Je tiens tout d'abord à m'excuser du fait qu'on nous ait envoyé la version anglaise de notre mémoire sans l'avoir vérifiée. Nous avons laissé des exemplaires de la version révisée au greffier du comité. Je vous invite à remplacer votre version originale par cette version révisée.

Your Chairman has already introduced the members of our group and noted that I will not be reading the document in its entirety. I will simply give you an overview of the points which we find most important in the brief which was sent to the Committee.

As we mention in this brief, the TR Group represents at this time about 850 translators, interpreters and terminologists who work for the Public Service. The role of translators, interpreters and terminologists, of course, is to ensure communications in both official languages and in any other language as deemed necessary between the Public Service, the Parliament and the Canadian public, as well as with the international community.

Up to this time, you have heard a lot of theories about contracting-out. You might say that we are now coming to a case study with the example of the Translation Bureau. Everything began or at least took on major proportions when the Treasury Board decided in 1989 to set a target for the Bureau of contracting out 50% of all its translation and interpretation activities. This very quickly resulted in a substantial reduction of the number of government translators, interpreters and terminologists. This erosion has continued since 1985, at which time the progressive conservative government began its first round of cutbacks. To these cuts were added those directly related to the increase in freelance work. In fact, you might say that these factors contributed to each other.

[Texte]

Si on coupait des gens, par suite des coupures budgétaires, eh bien, on avait moins de gens pour faire le travail interne. Donc, on devait les envoyer à la pige et, à ce moment-là, il fallait aussi travailler vers l'objectif de 50 p. 100. On a donc vu une réduction d'un peu plus de 30 p. 100 des effectifs TR en une dizaine d'années. Nous sommes passés de 1 250 au nombre actuel que je mentionnais plus tôt.

At this point, I wish to clear something that has become almost an urban legend regarding the Translation Bureau's reduction. The best and the brightest have not all left. Some of the best and the brightest have left, but I can say that I have two of the best and the brightest with me this morning. There are always various reasons for people leaving the public service, whether they are the most competent and want to try their way in the private sector, or... People can choose to remain in the public service even if they are among the most competent simply because they like the work they do in the public service. The criterion that people who have left are always the best is of course not true.

[Traduction]

By reducing the number of employees following budgetary cutbacks, you had fewer people to do the work internally, you therefore had to send the rest out to freelances, and at the same time, you had to work towards the objective of 50%. This explains why, the Bureau has lost about 30% of its staff in the last 10 years. We have gone from about 1,250 to the present number I gave you earlier.

Je voudrais maintenant faire une mise au point sur une rumeur qui est presque devenue en ville une légende ou sujet de la production des effectifs du Bureau de la traduction. Ce ne sont pas tous les meilleurs éléments du Bureau qui ont quitté la fonction publique. Certains l'ont fait, mais je peux vous dire que je suis accompagné ce matin par deux des meilleurs éléments du Bureau. Des employés quittent la Fonction publique pour diverses raisons, qu'ils soient les plus compétents et veuillent se lancer dans le secteur privé, ou bien... Certains peuvent décider de rester à la Fonction publique même s'ils comptent parmi les plus compétents, simplement parce qu'ils aiment le travail qu'ils y font. Bien entendu, on ne peut pas affirmer que ce sont seulement les meilleurs qui partent.

• 1110

L'effet de toutes ces réductions sur le moral des professionnels de la traduction a évidemment été assez négatif, mais ce n'est pas le seul facteur qui a eu un effet sur le moral. Le fait de voir nos collègues partir était déjà assez déprimant, mais il y a eu un autre facteur,

and I would call it professional regression. TR-3 revisers, the first supervisory level, got stuck with contract management, contractor support, tracking work progress and quality control of work contracted out, including the review and revision of those texts that failed to meet standards. They were not translating any more and they also lost the tasks of the orientation and training of new translators. All that of course was to handle the workload imposed by the increased use of contractors.

C'était normal qu'on ait à procéder comme cela, parce qu'il n'y avait plus assez de réviseurs pour revoir d'aussi près qu'avant le travail fait à l'interne et à l'externe.

La solution décrétée par la gestion a été facile. Les traducteurs de niveau TR-2 devenaient autonomes, c'est-à-dire qu'ils avaient dorénavant la responsabilité totale de la forme finale de leurs textes. C'est un décret qui a été prématuré dans bien des cas puisque plusieurs personnes n'étaient pas encore prêtes du point de vue professionnel et personnel à prendre ces tâches soudainement accrues. Donc, les responsabilités professionnelles ont été changées sans compensation pour l'accroissement des tâches, des responsabilités et du stress qui vient toujours avec les responsabilités supplémentaires et sans égard aux conséquences sur la qualité du travail.

Il faut dire que les traducteurs ne sont pas venus à la profession parce qu'ils aiment gérer, ils sont venus à la profession parce qu'ils aiment traduire. Soudain, ils ont été décrétés gestionnaires de la pige. Nos tâches professionnelles n'étaient donc plus définies par la nature de notre travail de traducteurs, mais par les besoins de la pige. Dans tous les cas où ces décisions avaient des incidences sur la qualité, l'organisation pouvait facilement se laver les mains, puisque c'était toujours le traducteur individuel qui avait tort et c'est sur lui qu'on tapait quand il y avait des problèmes.

The effect of all these reductions on the morale of translation professionals has of course been rather negative, but it was not the only factor to affect morale. Seeing our colleagues leave was depressing enough, but another factor came into play,

que j'appellerais la régression professionnelle. Les réviseurs ou TR-3, c'est-à-dire le premier niveau de supervision, s'est vu confier des tâches de gestion de la pige, de soutien aux pigistes, de suivi et de contrôle de la qualité des travaux envoyés en sous-traitance, y compris la reprise et la révision des inévitables travaux insatisfaisants. Ils ont cessé de traduire et ont aussi perdu leur tâche d'encadrement et de formation des nouveaux traducteurs, vu la charge supplémentaire de travail représentée par le recours accru à la pige.

It was normal to proceed in this manner because there were no longer enough revisors to oversee as closely as before work done internally and externally.

The solution found by management was easy. Translators at the TR-2 level would henceforth become autonomous, that is they would have the full responsibility of producing final form work which wouldn't need revision. This decree was premature in many cases since a lot of TR-2's were not yet ready professionally and personally to take on these additional responsibilities. Thus, our professional responsibilities were changed without any compensation for the increase in duties, in accountability and in stress, which always comes with additional responsibilities, and without any thought to the consequences on the quality of the work.

In any case, it should be pointed out that translators did not chose that profession because they liked to manage, but because they like to translate. Suddenly, they were decreed to be contract managers. Our professional work was no longer defined by the nature of our work as translators, but by the requirements of contracting out. In all the cases where these decisions had an impact on quality, the Bureau could easily deny any responsibility as it was always the individual translator who was wrong and who got blamed for any problems.

[Text]

Une autre tâche qui a été déléguée aux sections, c'est l'exploitation du système informatique de sélection des entrepreneurs. Le choix des entrepreneurs à qui on offre les textes est fait par un système informatique qui produit des listes d'alternance des entrepreneurs et, jusqu'à une certaine époque, c'était exploité par une division des contrats. On a décidé, à un moment donné, de déléguer une bonne part de ce travail à des TR-3 dans les sections pour enrichir leur tâche une fois de plus. Évidemment, cela n'a fait qu'alourdir la tâche administrative qui a été donnée aux sections de traduction.

There was also almost unlimited support accorded contractors in terminological research, which is carried out by translators in sections from which the document to be translated originated. There is also the no-charge terminology consultation line operated by the terminology division, the landing of offices, micro-computers and terminals for the terminology bank.

Other practices that I could mention are the systematic contracting of longer and thus more profitable texts to retain the freelancers' loyalty. Of course the inside staff loyalty did not seem to matter. This was at the expense of in-house translators, who had to grapple with shorter texts, each with a learning curve that had to be mastered.

There was also the question of difficulty that became a criterion. Often the easiest texts were being sent out, again to ensure the loyalty of the freelancer.

Dans tout ce processus, la gestion a oublié la non-équivalence des mots d'un secteur à l'autre, que ce soit pour des questions de spécialisation technique ou pour des questions de nature des textes. Les mots ne sont pas égaux d'un secteur à l'autre, et pourtant ils étaient tous traités de manière égale du point de vue de l'interne. C'est une inégalité qui rend difficile les comparaisons de coût, sauf sur une base faussement normalisée.

Dans cette exportation des textes longs par rapport aux textes courts, on exportait aussi l'expertise interne et la base de connaissances de l'entreprise vers le secteur privé qui pouvait, à ce moment-là, travailler sur les textes de fond qui traitaient de questions substantielles par opposition aux textes courts qui sont en général des notes de service ou des mémos. Peu importaient les conséquences sur l'efficacité interne.

• 1115

Vous comprendrez alors que, dans ces conditions, aux vues des décisions qui ont été prises par les gestionnaires au fil des ans, il nous est difficile d'avoir autant de foi que la directrice-générale vous l'a exprimé la dernière fois envers la compétence de ses gestionnaires du point de vue de la gestion de la pige, et pour les décisions relatives à l'envoi des textes à la pige. Ce sont les mêmes gestionnaires qui ont mis en place toutes ces pratiques-là.

Une autre pratique encore plus déplorable, c'est la révision au noir des textes faits à la pige. Quand il s'agit de rejeter un texte, c'est une procédure assez laborieuse, et Alex et moi pouvons en témoigner puisque nous l'avons fait à plusieurs reprises. Il faut remplir des formulaires, faire des évaluations, écrire des lettres, etc., etc., sans compter, évidemment, qu'il faille traiter avec le pigiste lorsqu'il décide de protester contre l'évaluation que vous avez faite. Cela prend du temps des TR-3 et des TR-4 aussi, c'est-à-dire des chefs de sections, des gestionnaires. Cela coûte cher et c'est ennuyeux.

[Translation]

Another task which has been delegated to the sections is that of operating the computerized contractors' selection. Contractors who are offered texts to translate are chosen by a computer system which produces lists of alternating contractors, and up to a certain time, this was operated by the contracts division. At some point it was decided to delegate a good part of this task to TR-3's in sections to once more enrich their responsibilities. Of course, this has simply increased the administrative work given to the translation sections.

Le Bureau accorde aussi un soutien quasi illimité aux entrepreneurs pour leurs recherches terminologiques, effectuées par les traducteurs dans les sections d'où vient le texte à traduire. Il y a aussi la ligne de consultation terminologique gratuite exploitée par la Division de la terminologie, la fourniture de bureaux, de micro-ordinateurs et de postes de consultation de la Banque de terminologie.

Parmi les autres choses que l'on pourrait mentionner, il y a l'envoi systématique à la pige de textes plus longs et donc plus rentables pour fidéliser les pigistes. Bien entendu, la loyauté des employés du service semblait importer peu. Bien sûr, cela se faisait aux dépens des traducteurs à l'interne, aux prises avec les textes plus courts, qui nécessitent un réapprentissage répété.

Il y a aussi la question de la difficulté qui est devenue un critère. Très souvent, les textes plus faciles étaient envoyés à la pige, encore une fois pour fidéliser les pigistes.

In all this process, management forgot that there is no equivalence for words from one field to another, whether for reasons of specialization or because of the nature of the text itself. All words are not equal, and yet they are all treated the same internally. This makes it difficult to compare costs, except on an artificially standardized basis.

As longer texts were exported in preference to shorter texts, internal expertise and the knowledge base of the Bureau were also exported to the private sector, which was then able to work on texts of a substantial nature as opposed to short texts which are generally notes or memos. The effect on internal efficiency did not seem to matter.

Understandably, in view of these conditions, because of the decisions made by management throughout the years, it is difficult for us to share the confidence expressed to you last time by the general-director about the ability of managers to manage contracting-out and for the decisions about the texts sent out to freelancers. These same managers were the ones who implemented all these practices.

And even more deplorable practice is the under the table revision of texts translated by contractors. Rejection of a contractor's text is no easy job, as Alex and myself can assure you as we had to do so on many occasions. You have to fill in forms, to write letters, and so on, and so forth, without mentioning the fact that you have to deal with the contractor if he decides to object to the evaluation. This takes away from the time of the TR-3s and also of the TR-4s, the section managers. It is costly and time consuming.

[Texte]

Donc, il n'est pas étonnant que, dans bien des services, la pratique était tout simplement de réviser le texte à l'interne, sans faire de refus officiels. Cela permettait d'éviter à tout prix que paraissent les rides du processus de sous-traitance.

C'est ce qu'on pourrait appeler «la gestion *Oil of Olay*». On fait disparaître les rides, elles continuent de revenir, mais il faut continuer, évidemment, de verser de l'huile au gallon. Tout ce que cela fait, c'est de repousser les rides à l'interne, et c'est l'organisation qui a dû s'en ressentir sur le plan des opérations internes.

All this points to an ideological component to contracting out at the Translation Bureau—an ideological component that was reflected in the cost analyses that were done. When contracting out had to be less expensive because that was the dominating philosophy of the day, it was indeed costing less. Now that the bureau must demonstrate its competitive position, the two costs per word are suddenly equivalent.

We have described other dubious practices in our brief. The time spent in revising texts was not always charged to the cost of contracting. Support activities are recorded and costed in a fairly haphazard manner from one service to the next. So none of the costs of these so far performed can be relied on.

The question of the analysis of cost is a very difficult one. Monsieur Bellemare may remember three years ago on the public accounts committee we had a go at the Auditor General with the questions. I understand also the frustration Mr. Duhamel expressed when Madame Cloutier appeared before this committee regarding the various costs being quoted here and there. It is indeed very difficult to do cost analysis these days at the Translation Bureau.

I'm not an accountant; my training is in science. But there are two principles, I think, that can be applied to accountancy. First of all, your results can never be better than your initial data. The Translation Bureau did not have the accounting system to allow it first to gather valid data and then to compile it, and of course not even to use it.

Secondly, the less tweaking of the numbers you do, the best chance you have to come to a valid conclusion. Considering that most of the numbers compiled by the bureau had gaping holes in them, any analysis had to rely on many postulates, hypotheses, predicates, etc. So all those manipulations explain the great variability in the cost-per-word figures that were given over the years.

Also, as we mention in our brief, it is impossible to get a complete picture of the costs of translation in the public service because there are hidden translation sections all over the public service—a sort of internal contracting out.

Even the contractor selection system, to our eyes, seemed biased towards accommodating the freelance market. It forced you to pick the lowest bidder, even if he had a record of poor performance. We have experienced that over the years personally: we get a freelancer we know has a bad record, but he gets a contract anyway, so we can expect problems. At least when we know about his bad record, and we can prepare ourselves for the result.

[Traduction]

It is therefore not surprising that, in many sections, the practice was simply to revise the text in-house without officially rejecting it, avoiding at all costs having wrinkles appear in the translation contracting out process.

This is what you might call “Oil of Olay management”. You remove the wrinkles, but they keep coming back and you have to continue pouring on the oil by the gallon. This only puts more wrinkles on the internal process and the organization suffered from this internally.

Cela fait ressortir la composante idéologique de la pige au Bureau de la traduction, une composante qui a coloré les analyses de coût effectuées dans le passé. Lorsqu'il fallait que la pige coûte moins cher parce que c'était la philosophie du jour, elle coûtait effectivement moins cher. Maintenant que le Bureau doit se donner une image concurrentielle, les deux coûts du mot sont soudainement équivalents.

Nous avons décrit d'autres pratiques douteuses dans notre mémoire. Le temps de révision des textes n'était pas imputé au coût de la sous-traitance. Les activités de soutien sont calculées de manière plutôt aléatoire d'un service à l'autre, d'où le peu de fiabilité des études de coût réalisées jusqu'à présent.

Il est très difficile d'analyser le coût. Monsieur Bellemare se rappelle peut-être que nous avons essayé d'en discuter avec le vérificateur général au Comité des comptes publics il y a trois ans. Je comprends aussi la frustration exprimée par M. Duhamel lorsque M^{me} Cloutier est venu témoigner devant votre comité au sujet des divers coûts qui sont cités ici et là. Il est effectivement très difficile de faire une analyse de coût au Bureau de la traduction ces jours-ci.

Je ne suis pas comptable; j'ai plutôt une formation scientifique. Il me semble cependant qu'il y a deux principes que l'on peut appliquer à la comptabilité. D'abord, les résultats ne peuvent jamais être meilleurs que les données initiales. Le Bureau de la traduction n'avait pas le système de comptabilité nécessaire d'abord pour lui permettre d'abord de rassembler des données valables et ensuite de les compiler, et encore moins de s'en servir.

Deuxièmement, moins on joue avec les chiffres, plus on a de bonnes chances d'en arriver à une conclusion valable. Vu que la plupart des chiffres compilés par le Bureau accusaient de graves lacunes, toute analyse de coût devait s'appuyer sur un grand nombre de postulats, d'hypothèses, et ainsi de suite. Toutes ces manipulations expliquent les grandes divergences dans les chiffres de coût par mot données au cours des années.

Comme nous le disons aussi dans notre mémoire, il est impossible d'obtenir une idée complète du coût de la traduction dans la Fonction publique parce qu'il y a des sections de traduction cachées un peu partout, c'est-à-dire une sorte de service de sous-traitance à l'interne.

À notre avis, même le système de sélection des entrepreneurs semble conçu pour aider le marché de la pige. Il vous force à choisir le plus bas soumissionnaire, même s'il a un dossier de performance négatif. Nous l'avons constaté nous-même à maintes reprises au cours des années: un pigiste que nous connaissons a un mauvais dossier, mais il obtient le contrat de toute façon et nous pouvons donc nous attendre à des problèmes. Au moins, quand nous savons qu'il a une mauvaise note, nous pouvons nous préparer en conséquence.

[Text]

[Translation]

• 1120

Également, des conséquences imprévues se sont manifestées: d'une part, la fuite du travail vers l'étranger, en Amérique du Nord ou ailleurs, et, d'autre part, la constriction du marché en ce sens que certaines pratiques comme les contrats ouverts favorisent le regroupement en gros entrepreneurs qui peuvent démontrer une capacité de production répondant aux exigences des contrats ouverts. Moins il y aura d'entrepreneurs sur le marché, plus ces entrepreneurs contrôleront le marché. On peut se demander en bout de ligne qui sera au service de qui: le bureau ou les entrepreneurs.

Pour ce qui est de la question des études qui auraient précédé l'établissement d'un objectif de pife de 50 p. 100, nous n'en avons trouvé aucune trace, bien que nous ayons posé beaucoup de questions depuis que la décision a été annoncée. La seule chose qui avait été envisagée et souhaitée était simplement de faire faire 50 p. 100 du travail à la pife.

There was no impact study and the bureau had to scramble to adjust, as I believe we have indicated. The only serious study done on the matter was by the SECOR consulting group that the bureau used for its reorganization process. They found the most efficient level of contracting was between 10% and 31%, but this as yet has had no impact on the 50% objective. Even with the change in government since last year, there has been—as far as we know—no second look at that objective.

Au Bureau de la traduction, ces temps-ci, on a affaire à une main-d'oeuvre au moral abattu, qui se sent comme un fournisseur de deuxième classe par rapport aux entrepreneurs à qui on est prêt à tout pardonner, alors que les gens à l'interne sont redevables de toutes leurs erreurs.

On a une main-d'oeuvre vieillissante aujourd'hui. J'ai fait un échantillonnage d'environ 200 personnes parmi nos membres et j'ai constaté avec surprise qu'il y en avait 12 p. 100 qui seraient en mesure de prendre leur retraite avant la fin de la décennie. Or, il n'y a eu aucune mesure de renouvellement de la main-d'oeuvre. Le recrutement, comme on le sait, est gelé. Donc, ces gens d'expérience laisseront un trou assez important dans le capital de compétence et de personnel du Bureau de la traduction. Plusieurs personnes me disent que si les choses continuent d'aller aussi mal, elles vont se prévaloir de leur droit à la retraite dès qu'elles le pourront.

Bien sûr, la nouvelle direction du bureau a tenté de donner un coup de barre pour corriger la situation, mais elle avait quand même hérité d'une situation très difficile qu'il était impossible de corriger du jour au lendemain. En fait, je dirais qu'on lui a donné plusieurs missions impossibles en même temps: un changement de culture à l'interne, la question des ressources humaines auprès des gestionnaires et la manière dont les gestionnaires envisagent la pife. Jusqu'à présent, je n'ai

There have also been unforeseen consequences, such as the flight of some of the work abroad, in North America and elsewhere, and also the constriction of the market in the sense that certain practices such as open contracts promote the creation of major contractors who can show a production capacity which meets the requirement of the open contracts. The fewer the freelancers will be on the market, the more they will be able to control the market. You have to wonder at the end who will be serving whom, the Bureau or the contractors.

As for the studies which should have come before the objective of contracting out 50% of the work was set, we could not find any trace of them, even though we have asked all kinds of questions since the announcement was made. The only thing that was foreseen and desired was simply to have 50% of the work done by freelancers.

Aucune étude d'impact n'a été effectuée, et le Bureau a dû s'adapter à la situation aussi bien que mal, comme je viens de l'expliquer. La seule analyse sérieuse faite de la question a été réalisée par le groupe de consultants SECOR, dont le Bureau avait retenu les services pour préparer sa réorientation stratégique. Ce groupe a établi que la plage optimale de recours à la pife se situait entre 10 et 31 p. 100, ce qui n'a eu encore aucun effet sur l'objectif de 50 p. 100. Même depuis l'élection d'un nouveau gouvernement l'année dernière, on n'a toujours pas reconsidéré cet objectif à notre connaissance.

The Translation Bureau is now staffed by demoralized employees who see themselves as second class suppliers compared to contractors, who can be forgiven anything, whereas a full-time employee does not have the right to make mistakes.

We now have a workforce which is growing older. I carried out a survey of about 200 of our members and I was surprised to find that 12% of them would be retiring by the end of this decade. Yet, no new blood is being brought in. As we all know, recruitment is at a standstill. These experienced workers will be leaving a major depth in the knowledge and personnel resources of the Translation Bureau. Many have told me that if things go on like that, they will use their entitlement to retire as soon as possible.

Of course, the new management of the Bureau has tried to change the course to correct the situation, but considering the difficult situation it has inherited, it is impossible to proceed very quickly. Indeed, I would say that it has been given several missions impossible at the same time: an internal culture change, a matter of personnel resources with managers and how managers approach contracting out. To this time, I have seen no change anywhere. Labour relations are as difficult at the

[Texte]

remarqué aucun changement d'un point de vue ou de l'autre. Les relations de travail sont aussi difficiles au Bureau de la traduction qu'elles l'étaient il y a deux ou trois ans, et le recours à la sous-traitance continue d'avoir la priorité absolue pour la plupart des gestionnaires. Il faut dire qu'un conditionnement ancré dans les comportements depuis tant d'années est difficile à changer du jour au lendemain.

There's another change of culture on the horizon. It comes from the transformation of the bureau into a special operating agency. This change of culture has to do with clients. Until now, because of the special way the Treasury Board allotted translation budgets through word envelopes instead of real money, most clients thought the work was free. Of course it is not. When they get that money into their coffers, who knows how they will try to use it. Until now I don't think the bureau has had enough time to educate its clients as to exactly what is entailed by paying for translation, what exactly is hidden by translation, and all the implicit services you pay for when you get translation.

Everything I have described is being asked of the bureau, after its production capabilities and overall efficiency have been undermined by an artificially created recourse to contracting out. If there had been a demonstration of administrative efficiency we wouldn't be so discouraged, but despite the constant reduction in the number of translators over the years the number of managers on the operational side has remained about the same. Even more recently, the number of managers has increased.

• 1125

There has been much talk in the bureau of an inverted pyramid philosophy. Unfortunately, this pyramid bulges with managers. It has been increased, as I said, by a number of upper managers who have been inserted between the local managers and the upper management and also a marketing service that is already growing.

In our view, these people are sucking blood from our productivity because we have to support them. And we have already seen that the only way these managers have found to make sure their costs are being covered is by pressing the lemon—that is, the poor translator—and asking him to do more and even more. As far as the total quality policy that was introduced by the bureau, it can only add to the red ink. It demands resources that the bureau doesn't have at its command any more.

Pourtant, le Bureau était parfaitement adapté au rôle qu'il avait à jouer et aux besoins très particuliers du gouvernement fédéral en traduction, en interprétation et en terminologie. Enfin, il était adapté en tant que service de traduction et non en tant que service de gestion de pige. C'est pourtant en cela qu'on a tenté de le transformer progressivement.

À mon avis, il est loin d'être totalement défait. Il reste adaptable et mobilisable rapidement, en fonction des besoins de l'État. On a mentionné en exemple dans notre mémoire, c'est-à-dire la traduction de l'Accord de libre-échange.

Is it too late for the bureau? I don't think so, although the various studies and reviews coming together in a very tight calendar might very well again make demands on it for changes that it is not in a position to handle.

[Traduction]

Translation Bureau as they were two or three years ago, and contracting out remains an absolute priority for most managers. It must be said that it is very difficult to change very quickly conditioning which has coloured behavior for so many years.

Un autre changement de culture s'annonce, soit la transformation annoncée en organismes de service spécial. Ce changement de culture a trait aux clients. Jusqu'ici, à cause de la comptabilité particulière du Conseil du Trésor pour les budgets de traduction, c'est-à-dire des enveloppes de traduction et non des budgets en dollars, la plupart des clients considéraient que la traduction était gratuite, ce qui n'est évidemment pas le cas. Une fois que les ministères auront l'argent en main, qui sait comment ils essaieront de s'en servir. Jusqu'ici, je ne pense pas que le Bureau ait eu suffisamment de temps pour renseigner ses clients sur ce que le coût de la traduction comporte exactement, ce qu'il cache et quels services implicites vous obtenez en payant pour la traduction.

Voilà donc tout ce qu'on attend du Bureau à l'heure actuelle, même une fois que ses capacités de production et son efficacité générale ont été érodées par le recours artificiel à la sous-traitance. Si l'efficacité de l'administration avait été établie, nous ne serions pas tellement découragés, mais malgré la réduction constate du nombre de traducteurs au fil des ans, le nombre de gestionnaires est resté environ le même. Plus récemment encore, le nombre de gestionnaires a augmenté.

Au Bureau, on a beaucoup parlé de la philosophie de la pyramide inversée. Malheureusement, cette pyramide regorge de gestionnaires. Comme je l'ai dit, l'augmentation est due à l'embauche d'un certain nombre de cadres supérieurs, qui ont été classés entre les gestionnaires locaux et la haute direction, et à la création d'un service de marketing qui est déjà en pleine croissance.

À notre avis, ces gens-là nuisent à notre productivité parce que nous devons les appuyer. Et nous avons déjà constaté que le seul moyen que ces cadres ont trouvé pour financer leur poste est de presser le citron—c'est-à-dire le pauvre traducteur—en lui demandant d'en faire toujours plus. Quant à la politique de la qualité totale, qui a été introduite par le Bureau, elle ne peut qu'ajouter à la bureaucratisation. Elle exige des ressources dont le Bureau ne dispose plus.

Yet, the Bureau was perfectly adapted to the role that it had to play and to the very special needs of the federal government in translation, interpretation and terminology. Finally, it was adapted as a translation service and not as contracting out management service. Yet, the government has been trying to turn it into just that.

In my view, the Bureau is far from being totally dismantled. It can still be rapidly adapted and mobilized to meet government needs. As an example, we mentioned the translation of the Free Trade Agreement in our brief.

Est-il trop tard pour le Bureau? Je ne le pense pas, bien que diverses études qui s'annoncent dans un calendrier très serré pourraient très bien recommander, une fois de plus, des changements qu'il n'est plus en mesure de supporter.

[Text]

Pour conclure, je dirais que le Bureau de la traduction et la sous-traitance, c'est une leçon de choses à retenir comme description parfaite de ce qui ne doit pas être fait quand une organisation décide de ses politiques et de ses pratiques pour ce qui est du recours à la pige.

Je vous remercie de votre attention. Si vous avez des questions, nous sommes évidemment là pour cela.

The Chairman: Thank you, Mr. Pomerleau. You know, I can pronounce the word "terminologist". I can't explain why I couldn't get my tongue around it earlier. It's rather embarrassing to a former CBC broadcaster and I apologize for the flub.

That might take a terminologist to translate "flub" into French. Would you agree with that, Mr. Duhamel?

M. Duhamel (Saint-Boniface): Un flub.

The Chairman: As a unilingual member from Winnipeg St. James, Mr. Pomerleau, I couldn't operate around here without the likes of you. I really appreciate the work your group does. I think your work is marvellous and sometimes I am left wondering how you get through presentations that are often slurred and garbled and hastily delivered. Anyway, you do a wonderful job.

Now that I've buttered you up, I want your reaction before I get to Mr. Marchand. If I were to summarize your oral presentation, first, would it be fair to say that contracting out, in your opinion, has increased the workload of the Translation Bureau; second, it has reduced the amount of supervision and revision necessary for high-quality work; third, it has reduced the amount of time and resources available for in-house translation; and fourth, it has affected the professionalism of the translators? Would that be a fair summary, Mr. Pomerleau?

Mr. Pomerleau: Recapitulating your question of the increased workload, I think that's self-evident. You talked about supervision—

The Chairman: Reducing the amount of supervision.

Mr. Pomerleau: Yes, that's also true, and I think the bureau would recognize that too. I believe Mrs. Cloutier made some testimony regarding that—

The Chairman: Reducing resources in-house.

Mr. Pomerleau: Oh, yes, quite clearly.

The Chairman: And the sense of professionalism, or the standard of professionalism?

Mr. Pomerleau: Well, no. The personal sense of professionalism, certainly not. But the impression we have as to how the organization considers our professionalism, yes.

The Chairman: As we go through the questions, I'm sure we'll hear your proposals how to fix this, if that's possible.

Mr. Marchand.

M. Marchand (Québec-Est): Monsieur Pomerleau, merci de votre intéressante présentation.

[Translation]

To conclude, I would say that subcontracting at the Translation Bureau is a lesson to be learned as a perfect example of things that must not be done when an organization makes decisions on its subcontracting policies and practices.

Thank you for your attention. If you have any questions, we will be glad to answer them.

Le président: Merci, monsieur Pomerleau. Vous savez, je peux prononcer le mot «terminologue». Je ne sais pas pourquoi la langue m'a fourché tout à l'heure. C'est assez embarrassant pour un ancien journaliste de Radio-Canada; excusez donc ma bourde (flub).

Il faudrait peut-être un terminologue pour traduire le mot «flub» en français. Êtes-vous d'accord, monsieur Duhamel?

Mr. Duhamel (St. Boniface): A "flub".

Le président: En tant que député unilingue de Winnipeg St. James, monsieur Pomerleau, je ne pourrais pas fonctionner ici sans l'aide de vos confrères. Je suis vraiment reconnaissant du travail que fait votre groupe. Je pense que vous faites un travail merveilleux et parfois, je me demande comment vous arrivez à traduire des exposés qui sont souvent injurieux, embrouillés et présentés à toute vapeur. En tout cas, vous faites un excellent travail.

Maintenant que je vous ai passé de la pommade, je voudrais vous poser une question avant de donner la parole à M. Marchand. Si je devais résumer votre exposé oral, pourrais-je dire, premièrement, que la sous-traitance a accru la charge de travail du Bureau de la traduction? Deuxièmement, qu'elle a réduit le niveau de supervision et de révision nécessaires pour assurer un travail d'excellente qualité? Troisièmement, qu'elle a diminué le temps et les ressources disponibles pour faire de la traduction à l'interne? Et quatrièmement, qu'elle a nuit au professionnalisme des traducteurs? Cela résume-t-il vos propos, monsieur Pomerleau?

M. Pomerleau: En ce qui concerne l'augmentation de la charge de travail, c'est tout à fait évident. Vous avez parlé de la supervision. . .

Le président: La supervision est moindre.

M. Pomerleau: Oui, cela est aussi vrai, et je pense que le Bureau le reconnaît également. En effet, je crois que M^{me} Cloutier a fait un témoignage à ce sujet. . .

Le président: Les ressources à l'interne ont diminué.

M. Pomerleau: Ah oui, c'est tout à fait évident.

Le président: Qu'en est-il du professionnalisme, ou des normes de qualité?

M. Pomerleau: Et bien, ces aspects-là n'ont pas souffert. En tout cas, au niveau individuel, le professionnalisme des traducteurs est demeuré intact. Par contre, nous avons l'impression que le Bureau sous-estime notre professionnalisme.

Le président: À mesure que vous répondrez aux questions, je suis sûr que vous nous proposerez des moyens de remédier à la situation, s'il y a lieu.

Monsieur Marchand.

Mr. Marchand (Québec-Est): Mr. Pomerleau, thank you for your interesting presentation.

[Texte]

Si vous me le permettez, monsieur le président, je vais reprendre un peu votre question parce que c'était aussi la mienne.

[Traduction]

With your permission, Mr. Chairman, I will revisit your question, because I too had intended to ask it.

• 1130

Après avoir entendu votre présentation, monsieur Pomerleau, j'ai l'impression que le Bureau de la traduction, avant 1989, était un outil bien adapté aux besoins de la Fonction publique, mais qu'à cause d'une décision aveugle et peut-être même stupide du gouvernement, on a fait en sorte que cette agence bien adaptée est devenue boiteuse. Le personnel fonctionne moins bien, la qualité des services semble être réduite et peut-être aussi la qualité de la traduction, et la tâche a augmenté. Vous remettez même en question l'avenir du Bureau.

De plus, il n'y a même pas de preuve qu'on a épargné de l'argent et qu'on a réduit le coût de la traduction. Au contraire, vous indiquez qu'il y a toute une série de montants d'argent qui sont sans contrôle à l'intérieur même de la Fonction publique. Ce que vous présentez est tout à fait négatif. On pouvait penser que le Bureau de traduction était idéal pour la sous-traitance, mais en revoyant les choses, on constate que cela n'a pas fonctionné.

Compte tenu de ces faits, suggèreriez-vous que la sous-traitance soit réduite pour améliorer la situation?

M. Pomerleau: Je ne dirais pas que la sous-traitance est un mal dans l'absolu, mais il est certain que nous l'avons vécue comme un mal, principalement parce que la décision a été prise de manière non appuyée et non réfléchie. C'est un objectif arbitraire qu'on a sorti comme cela d'un chapeau, parce que 50, c'est un joli chiffre. C'est la moitié du gâteau tout simplement.

Je ne crois pas qu'on doive affirmer que la sous-traitance doit disparaître, mais il est probable qu'elle doit être réduite. Cependant, avant d'en arriver à une décision ou à une recommandation de ce genre, il est nécessaire que toute organisation, quelle qu'elle soit, y compris le Bureau de la traduction, fasse des analyses opérationnelles et des analyses de coûts qui lui permettent d'en arriver à une décision sensée.

Le Bureau de la traduction qui existe aujourd'hui n'est plus le même qu'au moment où on a commencé la ronde de coupures. Donc, ce qui pouvait fonctionner à l'époque, en 1985 et à plus forte raison à partir de 1989, avec l'objectif de 50 p. 100, peut ne plus fonctionner aujourd'hui. Si on fait une analyse opérationnelle aujourd'hui, on n'arrivera pas nécessairement aux mêmes conclusions que celles qu'on aurait obtenues il y a cinq ou 10 ans. C'est pour cela qu'il faut considérer la situation du Bureau telle qu'elle est à l'heure actuelle, un Bureau miné comme on l'a décrit.

M. Marchand: Donc, vous ne suggèreriez peut-être pas de réduire la sous-traitance, mais de faire de toute urgence une analyse très détaillée des coûts et des effets, ce qui n'a pas encore été fait.

M. Pomerleau: Instinctivement et en tant que traducteur qui a les deux pieds dans l'humus de la traduction en temps normal, je dirais que la solution serait d'accroître les ressources internes, ce qui permettrait d'accroître l'efficacité et de ramener les traducteurs et les réviseurs au travail pour lequel ils ont été engagés, c'est-à-dire le travail de langagier, de traducteur et de réviseur. Cela n'est pas encore le cas malgré les principes qui ont été énoncés par la nouvelle direction.

Having heard your presentation, Mr. Pomerleau, my feeling is that before 1989, the Translation Bureau operated in a way that allowed it to meet the requirements of the Public Service, but that an ill considered, and some might even say stupid government decision has had a crippling affect. Indeed, staff are not performing as effectively, the quality of the Bureau's services seems to have suffered—perhaps the quality of translation overall—and workloads have increased. You seem to question the very future of the Bureau.

Furthermore, there is no evidence that this exercise has led to any savings or brought down the cost of translation. Indeed, you indicate that in a number of cases, funds are not being properly controlled within the Public Service. You have presented us with a very negative picture. Although people may have thought that the Translation Bureau was an ideal place for contracting out, in retrospect, the results have been anything but ideal.

That being the case, would you suggest cutting back on the amount of contracting out as a means of improving the situation?

Mr. Pomerleau: Well, I certainly do not think contracting out is an absolute evil, but there's no doubt our experience of it have certainly been negative, primarily because the decision was made hastily and without the support of Bureau personnel. An arbitrary goal was suddenly set that seemed to have come out of nowhere—I suppose because 50 sounded like a good figure—being half the pie.

I don't think we are saying that contracting-out should be eliminated altogether, but it probably should be reduced. However, before any such decision or recommendation can be made, the entire organization, including the Translation Bureau, has to prepare the operational analysis and cost studies that will help it to make a proper decision.

The current Translation Bureau is very different from the one that existed back when the cutting began. So, what may have worked back in 1985, and especially in 1989, when the 50% contracting out goal was set, cannot work in the current context. If an operational analysis were prepared today, the conclusions would not necessarily be the same conclusions that might have been reached 5 or 10 years earlier. That is precisely why there is a need to look at the situation that now prevails within the Bureau—a Bureau we have described as severally weakened.

Mr. Marchand: So, you are not necessarily suggesting there be less contracting out, but you do feel a detailed analysis of the cause and effects of this policy—which has not yet been prepared—is urgently required.

Mr. Pomerleau: Instinctively, and as a translator who ordinarily is involved in the nitty gritty of translation as it is practised, I would say that the solution would be to increase internal resources, which would in turn enable the Bureau to be more efficient and let translators and revisors go back to the work they were hired to perform—namely to act as language advisors, translators and revisors. That is still not the case, despite the principles that have been laid down by the new management team.

[Text]

Cela amènerait nécessairement une réduction du recours à la sous-traitance. On a pu constater que le niveau de sous-traitance qui a été exigé du Bureau a été tout à fait nuisible du point de vue opérationnel. Par conséquent, une correction doit être apportée. Il est impossible de revenir du jour au lendemain au niveau où on était il y a cinq ans.

M. Marchand: À tout le moins, le statu quo au Bureau de la traduction est inacceptable en ce moment, tout à fait inacceptable. Il y a plus de négatif que de positif. Dans ce cas-ci, la sous-traitance n'a pas marché.

M. Pomerleau: Il est évident que continuer sur cette lancée serait suicidaire.

M. Marchand: Merci beaucoup.

The Chairman: Is that it?

Mr. Marchand: Yes.

The Chairman: Thank you. Mr. Strahl, eight minutes, if you like.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): Thank you.

As you probably know if you've been following the committee work, this isn't exactly a new brief. We've heard this type of thing from several different unions, which have been pointing out the same fallacy of the contracting-out provisions, which is you must contract out even if it doesn't make economic sense. We've been hearing that over and over. Maybe repetition is of a necessity here, and it's certainly drumming home a good point, I think, which is that it should be based on economic sense, not on a philosophical rationale. I have some sympathy for what's been going on for you, I think.

• 1135

I have a couple of other questions. Does the hiring freeze and pay freeze the government has continued apply to the translators as well?

Mr. Pomerleau: Yes, although there have been a few exceptions. The department has managed to get exceptions to the rule, but not massive exceptions.

Mr. Strahl: Exceptions in the hiring?

Ms Lucette Carpentier (Vice-President, Translators, Interpreters and Terminologists Group, Canadian Union of Professional and Technical Employees): In the hiring.

Mr. Strahl: Not on the wage?

Mr. Pomerleau: No. There are no exceptions to that.

Mr. Strahl: Are most translators already at the top of their incremental pay? Most of them are senior people.

Mr. Pomerleau: The majority of them, yes. But there are still some people who have been frozen, either at the bottom of the scale or at the middle of the scale, with the introduction of the bill recently.

Mr. Strahl: Okay. You mentioned there is another layer of managers that have been brought in here. Were the managers that were brought in, this baker's dozen you mentioned, supposedly to monitor the contracts, or were they just brought in for other reasons?

[Translation]

The inevitable result of that would be less reliance on contracting-out. We have certainly noticed that the level of contracting-out forced on the Bureau has had a harmful affect from an operational standpoint. Thus changes are indeed required. At the same time, we cannot suddenly go back to the level that was in effect five years ago.

Mr. Marchand: It is nevertheless clear that the status quo for the Translation Bureau is simply not an option. The impact has been far more negative than it has been positive. In this case, contracting out simply did not work.

Mr. Pomerleau: We are certainly convinced that it would be suicidal to continue such a policy.

Mr. Marchand: Thank you very much.

Le président: C'est tout?

M. Marchand: Oui.

Le président: Merci. Monsieur Strahl, vous disposez de huit minutes.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Merci.

Comme vous le savez sans doute si vous suivez les travaux du comité, les arguments que vous présentez dans votre mémoire ne sont pas nouveaux. Plusieurs syndicats différents nous ont déjà dit plus ou moins la même chose, à savoir l'absurdité qui consiste à faire de la sous-traitance même si ce n'est pas économique. On nous l'a déjà répété à maintes reprises. Je crois que dans ce contexte, la répétition est bien utile: il faut justement insister sur la nécessité de recourir à la sous-traitance pour des raisons purement économiques, et non pour des raisons philosophiques. Donc, je compatis à votre situation.

J'ai quelques questions à vous poser. Le blocage des postes et des salaires imposé par le gouvernement touche-t-il les traducteurs également?

M. Pomerleau: Oui, bien qu'il y ait eu un certain nombre d'exceptions. Le ministère a réussi à faire glisser quelques exceptions, mais elles sont plutôt rares.

M. Strahl: Vous parlez d'exceptions au plan du recrutement?

Mme Lucette Carpentier (vice-présidente, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues, Syndicat canadien des employés professionnels et techniques): Au plan du recrutement.

M. Strahl: Mais pas au plan du salaire?

M. Pomerleau: Là il n'y a pas d'exception.

M. Strahl: La majorité des traducteurs se trouvent-ils au maximum de l'échelle de traitement? J'ai l'impression que la majorité d'entre eux sont des gens qui ont beaucoup d'ancienneté.

M. Pomerleau: Oui, c'est certainement le cas de la majorité. Mais vu l'adoption récente du projet de loi, il y en a d'autres dont le salaire a été bloqué alors qu'il était encore au niveau minimum ou intermédiaire.

M. Strahl: Très bien. Vous avez dit qu'une nouvelle couche de gestion vient d'être créée. Est-ce que les postes de ces 13 cadres supérieurs auxquels vous avez fait allusion ont été créés pour permettre de surveiller la gestion des contrats, ou plutôt pour d'autres raisons?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Pomerleau: Well, they were brought in as a result of the reorganization of the bureau. It's the reorganization and reorientation of the bureau that added this management layer. They were taken from the ranks of the managers that were at the TR-4 levels, and their jobs have been filled on an interim basis, so we have as many managers as we have.

Their job is to manage a whole sector because the bureau has been regrouped in larger sectors than before, according to specialization of work.

Mr. Strahl: So they weren't involved in the contracting out per se?

Mr. Pomerleau: Overseeing contracting-out procedures in their sector would be part of their job, but the daily supervision of that work should fall, in theory, to the remaining TR-4s. In practice, at this time it's still being done by TR-3s in most of the sectors.

Mr. Strahl: This means the TR-3s have less time for the revisionist work, and are maybe doing a job they're not totally trained for.

Mr. Pomerleau: Exactly.

Mr. Strahl: That's the problem. Who does the actual quality control, then, on translation work as a whole and on the contract? Somebody must audit the contractors, but somebody also audits the day-to-day work of translators as well. Is that the supervisory role of the TR-3 level? Who does all the auditing of both contracts and the in-house work?

Mr. Pomerleau: There are two levels of audits. Some TR-3s, like myself, had shared responsibilities. I had to do quality control on work that was coming back from freelance that I had sent out, and also I had to audit the people in my team, to make sure the level of work was being maintained.

There is also an internal system of measuring quality of translation, which does not deal specifically with contract work, but also falls on what was done by contract; it covers both internal work and external work. It may have been reworked recently, in view of the reorganization of the bureau, but I have not yet seen anything official on that.

Mr. Strahl: We've heard that overall the quality has deteriorated.

Mr. Pomerleau: That's what the internal measurement system of the bureau showed, and we've heard also that the quality has started to come up.

Mr. Strahl: I'm just picking through your notes here. You started with 1,250 workers and 30% of them have gone over the last decade. Have a good number of them gone into contract work and been brought back? Is there a figure? We've been going through this, I know. It's the hidden bureaucracy question—does somebody leave the job and come back the next week or next month in a contract position, or doing contract work? Do we have any idea how many of those people there are?

M. Pomerleau: Eh bien, ces postes ont été créés à la suite de la réorganisation du Bureau. Cette nouvelle couche de gestion résulte de la réorganisation et de la réorientation du Bureau de la traduction. Il s'agit de cadres qui occupaient à l'époque des postes de TR-4, et comme les anciens postes de ces derniers ont maintenant été dotés par intérim, nous nous retrouvons à présent avec un grand nombre de gestionnaires.

Le travail des cadres nouvellement nommés consiste à gérer tout un secteur, car le Bureau a regroupé le travail en fonction de spécialisation bien précise, ce qui a donné lieu à des secteurs plus importants.

M. Strahl: Donc, ils ne sont pas responsables de la sous-traitance proprement dite?

M. Pomerleau: Disons qu'ils sont responsables de la gestion de la sous-traitance dans l'ensemble de leur secteur, mais la supervision quotidienne de ces contrats devrait normalement relever des TR-4 restants. Mais dans la plupart des secteurs, ce travail est en réalité effectué par les TR-4.

M. Strahl: Il s'ensuit donc que les TR-3 ont moins de temps à consacrer à la révision, et sont peut-être appelés à faire un travail pour lequel ils n'ont pas reçu de formation.

M. Pomerleau: Exactement.

M. Strahl: Voilà le problème. Qui donc est responsable du contrôle de la qualité de la traduction faite à l'interne et à la pige? Je sais que quelqu'un doit être chargé de vérifier le travail des entrepreneurs, mais j'imagine que le travail quotidien des traducteurs permanents fait également l'objet de vérification. Est-ce le TR-3 qui exerce ce rôle de supervision? Qui est responsable de la vérification du travail des entrepreneurs et des permanents?

M. Pomerleau: Eh bien, il y a deux niveaux de vérification. Certains TR-3, comme moi-même, ont des responsabilités mixtes. Dans mon cas, par exemple, j'étais chargé de faire le contrôle de la qualité du travail des entrepreneurs que j'avais moi-même envoyés à la pige, et je devais également vérifier le travail des membres de mon équipe, pour m'assurer que le niveau requis était maintenu.

Il existe également un système interne de contrôle de la qualité de la traduction, qui ne vise pas exclusivement le travail des entrepreneurs tout en l'englobant; autrement dit, il vise le travail fait à l'interne et à l'externe. Vu la réorganisation du Bureau, ce système a peut-être fait l'objet de modifications, mais je n'ai encore rien vu d'officiel à ce sujet.

M. Strahl: On nous a dit que dans l'ensemble, la qualité s'est détériorée.

M. Pomerleau: C'est bien ce qu'indiquaient les résultats du système de mesure interne du Bureau, mais nous avons également entendu que la qualité a commencé à s'améliorer.

M. Strahl: Je regarde votre mémoire. Au départ, vous étiez 1 250, mais vos effectifs ont été réduits de 30 p. 100 depuis 10 ans. Est-ce que ces personnes se sont mises à la pige et travaillent maintenant pour le gouvernement? Avez-vous des chiffres à ce sujet? Je sais que c'est une tendance en ce moment. C'est encore l'histoire de la bureaucratie cachée—est-ce que ces personnes quittent leur emploi pour décrocher un contrat avec vous la semaine suivante? Savez-vous combien de ces personnes ont des contrats avec le Bureau?

[Text]

Mr. Pomerleau: From the names of the people we deal with as freelancers, we know many of them are people who were in the employ of the bureau before. They left the public service either because they were let out because of the cutting back of the public service, or simply because they decided they wanted to become freelancers.

[Translation]

M. Pomerleau: D'après les noms des traducteurs pigistes avec lesquels nous avons l'habitude de traiter, nous savons qu'il s'agit dans de nombreux cas d'ex fonctionnaires du Bureau. Ils ont quitté la fonction publique soit parce que leur poste a été éliminé lors de la réduction des effectifs, soit parce qu'ils ont décidé qu'ils préféreraient être pigistes.

• 1140

A number that can be useful in establishing that is looking at the number of registered accredited freelancers 10 to 12 years ago. There were about 300, I believe, translators accredited at that time for about 30 million words or 300 million words a year—I can't remember the exact figure; I can provide it for you later. If you look at the picture right now, we have reduced the number of people internally by about 300 and there are about 600 people accredited on the market. Of course, many of them are inactive, as they were at the time.

So the overall number has not changed; they have simply been transferred to the private sector.

Mr. Strahl: As a last question, then, if the government policy continues on a hiring freeze—not so much a wage freeze, but on a hiring freeze—and they stick to that as a government policy. . . The old policy used to be 50% contracting; the new policy is there's no figure on the contracting but there is a freeze on hiring. We are going to be stuck with the current level of contracting out unless a hiring freeze is lifted. Is that true?

Mr. Pomerleau: Yes, but even if the contract freeze is lifted there will be operational consequences, because you'll have to train those new people. Where will you find the time, because you'll have to deal with contracts.

Mr. Strahl: Interesting dilemma.

The Chairman: Thank you, Mr. Strahl.

Mr. Strahl: Thank you.

The Chairman: Mr. Pomerleau, do you believe that if all the work that is now being done for the Translation Bureau were done in-house, all the work, could it be done with the funds that are now used, again, in-house and on a contracting-out basis? In other words, you consolidate the whole thing under one roof. Can it be done as cheaply as it is now?

Mr. Pomerleau: Probably, but I wouldn't bet my life on it because I haven't done the cost analysis. But considering, in our view, the—

The Chairman: Do you think it's a fair bet, though?

Mr. Pomerleau: It's a fair bet, yes, considering the view we have that resorting to such a high level of contracting out adds costs. If you do it internally, with the adequate internal resources, in theory you should come out a winner in the sum that you get ultimately.

The Chairman: Mr. Duhamel.

Par contre, dans ce contexte, il peut être utile de voir le nombre de pigistes accrédités il y a 10 ou 12 ans. A l'époque, si je ne m'abuse, il y avait environ 300 traducteurs accrédités qui produisaient 30 millions de mots ou 300 millions de mots par an—je ne me rappelle pas le chiffre exact, mais je pourrais vous le fournir plus tard, si vous le désirez. A l'heure actuelle, par contre, nous avons 300 traducteurs de moins à l'interne, mais le nombre de traducteurs pigistes accrédités est de 600. Bien entendu, bon nombre d'entre eux sont inactifs, comme c'était le cas précédemment.

Donc, le chiffre global n'a pas changé; il y a simplement eu un déplacement vers le secteur privé.

M. Strahl: J'aimerais vous poser une dernière question: si le gouvernement maintient une politique de blocage du recrutement—pas nécessairement des salaires, mais du recrutement—et refuse de la changer. . . Précédemment, la politique du gouvernement consistait à donner 50 p. 100 du travail à la pige; la nouvelle politique ne précise pas la proportion du travail qui fera l'objet de sous-traitance, mais elle maintient le gel du recrutement. Par conséquent, il semble clair que le niveau de sous-traitance actuel sera maintenu à moins d'un déblocage du côté du recrutement. C'est bien cela?

M. Pomerleau: Oui, mais s'il y a déblocage du côté du recrutement, il va nécessairement y avoir des conséquences opérationnelles, car il va falloir former les nouvelles recrues. On pourra difficilement trouver le temps de faire de la formation, étant donné le travail substantiel que représente la gestion des contrats.

M. Strahl: C'est effectivement un problème intéressant.

Le président: Merci, monsieur Strahl.

M. Strahl: Merci.

Le président: Monsieur Pomerleau, pensez-vous que si tout le travail qui s'effectue actuellement à l'extérieur du Bureau de la traduction devait être fait à l'interne, serait-il possible de le faire avec les mêmes crédits qui sont actuellement prévus pour les services à l'interne et la pige? Autrement dit, il s'agirait de tout regrouper. Pensez-vous qu'il soit possible d'y arriver sans dépasser le budget actuellement prévu à cette fin?

M. Pomerleau: Oui, sans doute, mais je ne peux pas vous garantir, étant donné que je n'ai pas fait d'analyse des coûts. Mais étant donné que. . .

Le président: Mais est-ce que cela vous semble probable?

M. Pomerleau: Oui, surtout que nous sommes d'avis que le fait de recourir autant à la sous-traitance fait augmenter les coûts. Si le travail est fait à l'interne, moyennant des ressources internes suffisantes, on devrait normalement y gagner.

Le président: Monsieur Duhamel.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Duhamel: Thank you, Mr. Chairman.

Merci beaucoup pour votre présentation que j'ai beaucoup appréciée.

Je dois dire que j'utilise fréquemment vos services. Franchement, je les ai toujours trouvés excellents et je les apprécie énormément. J'aimerais d'abord avoir deux ou trois petites précisions.

Lorsqu'on parle de sous-traitance, on parle de sous-traitance du texte écrit. Est-ce qu'on parle de sous-traitance pour les interprètes et les terminologues?

Mme Carpentier: Que je sache, en terminologie, il ne se fait pas de travail à contrat. Pour ce qui est de l'interprétation, il ne se fait pas beaucoup de sous-traitance ici, sur la Colline parlementaire, mais pour les conférences gouvernementales, on fait très souvent appel à des pigistes.

Il faut bien comprendre qu'ici, sur la Colline, il est impossible d'avoir suffisamment d'interprètes pour les fins de sessions, etc. Donc, pour le Parlement, on fait appel aux employés réguliers du service des conférences quand on a besoin d'aide et on donne le travail de ces derniers en sous-traitance.

M. Duhamel: Donc, le problème de la sous-traitance est surtout au niveau de la traduction.

Je veux maintenant revenir au point que mon collègue, M. Harvard, a soulevé tout à l'heure. Il me semble que j'ai entendu dire que les coûts ne seraient pas plus élevés si on embauchait des gens comme vous-mêmes plutôt que de faire ce qu'on fait en ce moment au niveau de la sous-traitance et qu'on aurait peut-être alors une meilleure qualité de travail. C'est ce que j'entends dire. Si on pouvait prendre les deux budgets et les mettre ensemble, on aurait non seulement des coûts qui ne seraient pas plus élevés, mais aussi une meilleure qualité de travail.

Je sais que c'est un peu délicat, mais il faut que je sache si j'ai raison ou non. Ai-je bien compris?

• 1145

M. Pomerleau: À notre avis, on obtiendrait en effet ce résultat, parce qu'on aurait à ce moment-là une organisation qui serait cohérente, qui serait beaucoup plus forte du point de vue de ses ressources et qui permettrait l'obtention d'un travail beaucoup plus professionnel.

M. Duhamel: Donc, si j'avais le pouvoir de dire aujourd'hui que j'amalgame les deux budgets, que vous allez faire toute la traduction, l'interprétation et la terminologie nécessaires et que votre budget sera la somme des deux budgets, avec les réductions qu'on aura à subir comme partout au gouvernement, vous entérineriez cela philosophiquement?

M. Pomerleau: Encore là, vous nous demandez de juger une hypothèse assez vaste à partir de données dont nous ne disposons pas. D'ailleurs, nous ne sommes même pas certains qu'elles existent et que le Bureau en dispose. Si elles existent, nous n'y avons pas accès. Cependant, mes tripes me disent que cela fonctionnerait mieux.

M. Duhamel: Merci, monsieur le président.

Thank you very much for your presentation, which I very much appreciated.

I want you to know that I frequently make use of your services. To be perfectly honest, I have always found them to be excellent and I really appreciate being able to use them. There are just one or two things I would like to clarify with you.

When you talk about contracting out, I presume you are talking about written translation. Are the services of interpreters and terminologists also contracted out?

Ms Carpentier: Well, as far as I know, there is no contracting out of terminological services. As far as interpretation is concerned, there is very little contracting out done here on Parliament Hill, although the services of freelance interpreters are often used for government conferences.

You must realize that on Parliament Hill, it is impossible to have an adequate number of interpreters on staff to meet the demand towards the end of the session. As a result, the help of regular conference interpreters, including freelance interpreters, is enlisted whenever we are unable to meet Parliament's requirements on our own.

Mr. Duhamel: In other words, the contracting out problem affects mainly translation.

I would like to come back to a point raised earlier by my colleague, Mr. Harvard. I believe I heard you say that costs would be no higher if we were to simply hire people like you to do the work in-house, rather than farming it out, and that we could well end up with a better quality product. That's what I am hearing. In other words, if we merged the two budgets and put everything under one roof, not only would it not cost us any more, but we would also get better quality work.

I realize this is a fairly delicate issue, but it's important that I know whether my interpretation is the correct one. Did I understand correctly?

M. Pomerleau: Well, our view is that that would indeed be the result, because you would end up with a coherent organization with greatly strengthened resources, thereby ensuring work of a more professional quality.

Mr. Duhamel: So, if I had the power to decide today to merge the two budgets, and to direct you to perform all the translation, interpretation and terminological services that the government requires with the funds previously available under the two separate budgets, and keeping in mind the reductions the government will be making across the board, what would your reaction be, from a philosophical standpoint?

Mr. Pomerleau: Once again, you're asking to pass judgement on a rather far reaching theory on the basis of information that is not currently available. Indeed, we are not even sure that information exists or that the Bureau has access to it. If it does exist, we certainly have not seen it. However, my gut feeling is that the system would operate much more smoothly.

[Text]

M. Duhamel: Qu'est-ce qu'il faut faire? J'aimerais qu'on se penche sur cette question.

Supposons qu'on doit s'assurer que les montants dépensés ne dépassent pas les limites qu'on a en ce moment, que la qualité doit être retenue et même améliorée si possible et que la somme de travail est aussi élevée qu'elle l'est en ce moment. Il y a un besoin et il faut y répondre.

Quelles sont les deux, trois ou quatre choses qu'il faudrait faire en commençant?

M. Pomerleau: Il faudrait certainement instaurer des systèmes de contrôle et de mesure qui soient vraiment adéquats et qui permettent de réunir l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées. Il ne faut pas décider sur des principes arbitraires et abstraits, mais sur des faits.

Deuxièmement, il faudrait tenir compte des incidences opérationnelles et professionnelles, des incidences sur la main-d'œuvre et des incidences sur le marché. Plusieurs de ces principes ont été énoncés par des témoins qui ont déjà comparu devant vous. Je crois qu'on n'a pas à réinventer le monde pour trouver les meilleurs principes de fonctionnement en sous-traitance accrue ou réduite. Il suffit simplement de voir les principes les plus raisonnables, même les principes qui sont dans le manuel de gestion du Conseil du Trésor, mais qui sont tellement généraux qu'ils ne peuvent trouver d'application dans la vie quotidienne.

M. Duhamel: Est-ce qu'il nous faut une étude faite par un autre groupe afin d'arriver à identifier la problématique et à indiquer clairement ce qu'il faut faire en ordre chronologique? Est-ce qu'on a besoin de cela?

Mme Carpentier: Les seules études officielles qui ont été faites sont celle du vérificateur général et, plus récemment, celle du groupe SECOR pour le Bureau. On a examiné l'organisation du Bureau, la répartition des responsabilités, etc. et on a dit: Il y aurait peut-être moyen d'organiser cela autrement.

Évidemment, cela a été fait dans l'optique du fait que le Bureau de la traduction devenait un OSS. Cette décision-là est reportée pendant qu'on fait l'examen des programmes. On est vraiment coincés à cause de la conjoncture actuelle. On examine tous les programmes gouvernementaux, et donc les nôtres. Le vérificateur général examine les comptes un peu partout et se prononce. Le Conseil du Trésor est en train de remanier une partie de ses procédures. Donc, il n'y a pas de décisions qui se prennent. Vous ne pouvez pas décider, par exemple, d'éliminer complètement la sous-traitance au Bureau de la traduction si vous n'avez pas encore décidé de la structure de l'organisation. Est-ce qu'on demeurera un OSS on si on redeviendra une fonction ministérielle? Est-ce qu'on demeure un service obligatoire? Est-ce qu'on devient un service facultatif?

Tout cela est un tout. À partir du moment où ces décisions auront été prises, si vous voulez rentabiliser, vous devrez voir ce qui sera le plus rentable en fonction de la structure.

[Translation]

Mr. Duhamel: What is the next step, then? I think we should seriously consider that option.

Supposing we were to decide to move ahead on the basis of the following conditions: that current budget limits were not exceeded, that quality was maintained, and perhaps even improved, and that the amount of work to be performed would be no less than what it currently is. In other words, wherever a need existed, that need would have to be met.

Under such a scenario, what sort of things would have to be done in the initial stages?

Mr. Pomerleau: I would certainly say we would have to start by implementing adequate systems of control and measurement that actually allow us to gather the information we need to make enlightened decisions. We should not be making decisions on the basis of arbitrary and abstract principles, but rather on the basis of facts.

Secondly, we must give due consideration to the operational and professional repercussions—in other words, the impact of any decision on both staff and the market. A number of these principles have already been laid out by other witnesses who have appeared before the Committee. Finding the most effective way of operating, with either more or less contracting out, does not necessarily have to mean reinventing the wheel. It is simply a matter of focusing on reasonable principles—while the principles set out in the Treasury Board's management manual may be reasonable, they are so general that they cannot be applied in practice.

Mr. Duhamel: Should we consider having a study prepared by another group in order to identify specific problems and get a clear idea of what has to be done, and in which order? Do we need something like that?

Ms Carpentier: The only official studies that have been conducted are the one prepared by the Auditor General and, more recently, a study prepared for the Bureau by the SECOR Group. It looked closely at the structure, division of responsibilities and other aspects of the Bureau's operations and concluded that things should perhaps be organized differently.

It is important to point out, however, that that study was done from the perspective of the Translation Bureau's becoming an SOA. That decision has now been postponed pending completion of the program review. We are really in a no win situation, because of current circumstances. All government programs—including ours, are currently being reviewed. The Auditor General is looking closely at everybody's books and releasing his findings to the public. As for the Treasury Board, it is currently amending part of its procedures. So, no decisions are actually being made at this time. You cannot decide that there will be no more contracting out within the Translation Bureau if you have not yet decided what the organization's structure will be. Is the Bureau going to become a special operating agency, or will it continue to be part of a government department? Will our services continue to be mandatory, or will they be optional?

All of these factors are inseparable. Once those decisions have been made, if you decide that further efficiencies are necessary, you will have to base any changes you make on the organizational structure.

[Texte]

[Traduction]

M. Duhamel: Il est évident, de mon point de vue, qu'en ce qui concerne votre opération, il faut examiner avec soin la question de la sous-traitance et peut-être arriver à de nouveaux principes qui seront plus précis et qui tiendront compte des valeurs, de la qualité et des autres facteurs que vous avez mentionnés.

Merci beaucoup.

Mr. Duhamel: It seems clear to me that as far as your operations are concerned, we have to take a very close look at contracting out and perhaps lay down some new, more precise principles that reflect the values and quality and other factors that you have referred to.

Thank you very much.

• 1150

The Chairman: Thank you, Mr. Duhamel.

Le président: Merci, monsieur Duhamel.

I gather, Mr. Pomerleau, that ever since this policy of contracting out was implemented, sort of a whole new industry has developed in the capital.

Je crois comprendre, monsieur Pomerleau, que depuis l'adoption de cette politique de sous-traitance, il s'est implanté une nouvelle industrie dans la capitale.

Mr. Pomerleau: It's not entirely a new industry because it has been there for some time now. But it burgeoned quite suddenly because there was an influx of people on the market.

M. Pomerleau: En fait, ce n'est pas une nouvelle industrie, car elle existe depuis un certain temps. Disons simplement qu'elle a pris de l'expansion d'un seul coup avec l'arrivée sur le marché d'un grand nombre de nouveaux entrepreneurs.

It is not only in the national capital region. There are also freelancers elsewhere in the country. But the main concentration is probably in Ottawa-Hull.

Il convient de vous faire remarquer que la situation de la région de la capitale nationale n'est pas unique. Il y a des pigistes un peu partout au Canada. Je suppose que la plus importante concentration de pigistes se trouve effectivement à Ottawa-Hull.

The Chairman: So the whole issue is laced with politics. I can imagine if this committee were to recommend a reversion to the old system of doing all or most of the work in-house, there would be one hell of a blow-up.

Le président: J'ai l'impression que cette question a d'importantes répercussions politiques. Si le comité recommandait qu'on retourne à l'ancien système, ou la majorité du travail se faisait à l'interne, j'imagine que ça provoquerait des remous.

Mr. Pomerleau: Well, the market couldn't adjust and the bureau couldn't adjust from one day to the next, that's for sure.

M. Pomerleau: Une chose est certaine, c'est que si cela devait se faire du jour au lendemain, ni le marché ni le Bureau ne serait en mesure de s'adapter à la nouvelle situation.

The Chairman: Mr. Marchand, five minutes.

Le président: Monsieur Marchand, vous avez cinq minutes.

M. Marchand: Monsieur Pomerleau, si la situation actuelle de la sous-traitance ne change pas, avec les effets négatifs qu'elle a sur le Bureau de la traduction, le Bureau de la traduction va se détériorer de plus en plus. Dans les dernières pages, vous remettez en question l'avenir même du Bureau. C'est donc dire qu'il est urgent de faire quelque chose dans le domaine de la sous-traitance.

Mr. Marchand: Mr. Pomerleau, if the current situation as far as contracting-out does not change, the Translation Bureau is likely to continue to go downhill, given the negative impact of that policy on the Bureau's operations. In the final pages of your brief, you seem to be questioning the Bureau's future. I guess you are really saying that action is urgently required with respect to the contracting out policy.

M. Pomerleau: Disons que ce n'est pas moi qui remets en question l'avenir du Bureau. Ce sont les décisions du gouvernement.

Mr. Pomerleau: If I could just make one correction, we are not the ones questioning the Bureau's future. The fact is the uncertainty that has been created is a result of government decisions.

M. Marchand: Oui.

Mr. Marchand: I see.

M. Pomerleau: Pour ce qui est de faire quelque chose, je crois que la décision d'en faire un organisme de service spécial avait été conçue comme une solution pour assurer sa survie dans un contexte commercial. Cependant, jusqu'à présent, nous n'avons rien vu qui nous permette de croire que l'OSS constitue la recette miracle qu'on nous avait annoncée. On nous disait que cela assurerait sa survie à très long terme. Au contraire, cela va peut-être accélérer la disparition du Bureau.

Mr. Pomerleau: As far as the action that is required, I think the decision to make the Bureau a special operating agency was intended to ensure its survival in a more business-oriented context. Thus far, however, we have seen nothing that would lead us to believe that becoming an SOA will miraculously solve all our problems. We were told that this would ensure our long-term survival. It seems to us that on the contrary, becoming an SOA may well speed up the Bureau's disappearance.

Pour ma part, je ne crois pas qu'on doive penser que le Bureau va disparaître à court terme, mais il est certain que des mesures devront être prises pour assurer sa survie.

I personally do not believe the Bureau is doomed to disappear in the short term, but at the same time, I think action must be taken to ensure its survival.

M. Marchand: Vous parliez tout à l'heure du besoin d'avoir une étude des coûts et du rendement du Bureau. Madame a dit qu'une étude avait déjà été faite par le vérificateur général.

Mr. Marchand: You referred earlier to the need for a cost benefit study. I believe Miss Carpentier mentioned that the Auditor General had already prepared one such study.

[Text]

Est-ce que cette étude—qui remonte à je ne sais quelle année—est suffisante ou non, ou si une autre étude devrait être faite par le vérificateur général pour clarifier cette situation?

M. Pomerleau: Cette étude remonte à 1991. C'était une étude de vérification comme le vérificateur général en fait annuellement. À peu près toutes les composantes de la Fonction publique finissent par y passer. Cette année-là, c'était le Bureau de la traduction. Il serait difficile de vous dresser en quelques minutes un portrait de ce que nous pensons de l'étude qui a été faite par le vérificateur général.

M. Marchand: C'est une étude incomplète?

M. Pomerleau: C'est une étude qui, à notre avis, repose sur de nombreuses failles méthodologiques et conceptuelles. Si cela vous intéresse, on peut vous référer aux délibérations du Comité des comptes publics de l'époque, où le vérificateur général avait comparu pour expliquer sa procédure et ses résultats, et où nous avions comparu. Le vérificateur général avait répondu à notre comparution et nous avions répondu à sa réponse. Cela fait beaucoup de papier à lire, mais la question est assez complexe.

M. Marchand: Merci.

The Chairman: Thank you, Mr. Marchand. It will be Mr. Bellemare now, followed by Mr. Epp and Mrs. Brushett.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Vous sentez-vous libres de parler?

M. Pomerleau: Oui. Je suis élu. C'est une charge syndicale à temps plein. Donc, présentement je n'ai pas à rendre de comptes à mes patrons directs. Peut-être que ce sera le cas lorsque je reviendrai au Bureau, mais je n'ai pas envie que cela se fasse demain matin.

M. Bellemare: J'ai des problèmes face à Fonction publique 2000.

M. Pomerleau: Vous n'êtes pas le seul.

M. Bellemare: J'ai eu des problèmes face au projet de loi C-26. Dans l'ancien temps, on accusait les politiciens d'ingérence. Il y a maintenant une autre culture qui se développe à la Fonction publique. L'ancien gouvernement avait lancé le thème: Laissez les gestionnaires administrer. Ce que j'en perçois, c'est que les gestionnaires administrent et que la plupart d'entre eux sont des personnes honnêtes, qualifiées et compétentes. Cependant, je me demande s'ils ont les outils nécessaires. Est-ce qu'ils ont réellement tous la compétence nécessaire pour administrer le système de sous-traitance?

• 1155

Je sais très bien que les gestionnaires peuvent engager qui ils veulent, pas la meilleure personne, mais plutôt qui ils veulent pourvu que la personne soit qualifiée. Deuxièmement, ils peuvent aller en sous-traitance.

Depuis un an, on a éliminé le terme «années-personnes». Je sais qu'il y a un nouveau terme, mais on ne l'entend pas à la Chambre des communes. Quel est le terme équivalent à *person years*?

M. Pomerleau: Maintenant, c'est «équivalent à temps plein».

[Translation]

Do you think that study—and I have no idea when it was done—is adequate or should the Auditor General be asked to prepare another one in order to clarify things.

Mr. Pomerleau: That study was conducted in 1991. It's the sort of audit the Auditor General carries out on an annual basis. Practically every branch of the Public Service is subject to that kind of audit at one time or another. 1991 was the Translation Bureau's turn. It would be rather difficult for us to tell you what we really think of the Auditor General's study in a couple of minutes.

Mr. Marchand: Would you say it is an incomplete picture of the situation?

Mr. Pomerleau: Well, our view is that it is based on flawed methodology and concepts. If you are interested, we would refer you to the Proceedings of the Public Accounts committee that took place at the time where the Auditor General appeared to explain the procedure he followed and his results, and where we, too, appeared. The Auditor General responded to the issues we raised when we came before the Committee and we prepared an answer to his response. It does involve quite a bit of reading, but it must be remembered that it is quite a complex issue.

Mr. Marchand: Thank you.

Le président: Je vais maintenant donner la parole à M. Bellemare, qui sera suivi de M. Epp et de Mme Brushett.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Do you feel free to speak your mind?

Mr. Pomerleau: Yes, absolutely. I am elected to my current full-time position as president of the group. So, I am not accountable to my immediate superiors. I may well be when I return to a position within the Bureau, but I'm not anxious for that to occur.

Mr. Bellemare: I want you to know I have some problems with Public Service 2000.

Mr. Pomerleau: In that respect, you certainly are not alone.

Mr. Bellemare: I also have some problems with Bill C-26. In times past, politicians were accused of interference. But now there's a new culture developing in the Public Service. The former government decided to focus on the idea that managers should be allowed to manage. What I am seeing is that managers are managing, and that most of them are honest, qualified and competent managers. At the same time, I wonder whether they have all the tools they need to perform effectively. In your view, do they have the skills they require to properly administer a contracting out system.

I'm well aware that managers can hire who they like, not the best person, but rather the person they want provided that person is qualified.

Secondly, they can contract out. The term "person-year" has been eliminated for a year now. I know there's a new term, but we don't hear it in the House of Commons. What's the term that's equivalent to "person-years"?

Mr. Pomerleau: Now they say "full-time equivalent".

[Texte]

[Traduction]

- M. Bellemare:** «Équivalent à temps plein».

M. Pomerleau: J'oublie le terme anglais. Cela me reviendra.
Full-time equivalent, I think.

M. Bellemare: J'ai ouï-dire que des bonis étaient donnés aux ministères, pas aux individus, qui affectaient de l'argent à la sous-traitance au lieu de l'affecter à des personnes-années. Si un gestionnaire peut diminuer son effectif et aller en sous-traitance, son budget peut être augmenté de 25 p. 100. Est-ce exact?

M. Pomerleau: J'ai l'impression que vous faites référence à l'équivalent d'un employé à temps plein et au budget qu'on retourne au ministère si cet équivalent à temps plein est converti en budget de fonctionnement. On estime que le coût total d'un employé est de 1,3, le 30 p. 100 supplémentaire étant les avantages sociaux, le fonds de pension, les congés, etc. Il est certain que si on enlève un équivalent à temps plein du budget d'un gestionnaire, on lui donnera l'équivalent de 1,3 en argent salarial. C'est peut-être cela que vous appelez un boni. C'est la seule chose que je puis voir à l'heure actuelle.

M. Bellemare: C'est à l'avantage d'un gestionnaire d'aller en sous-traitance au point de vue de son budget.

Mme Carpentier: Pas vraiment. Si on remet au ministère, en budget d'exploitation, l'équivalent d'un certain nombre d'années-personnes, parce que maintenant le gestionnaire en a moins, il est libre ensuite d'utiliser cet argent-là comme il l'entend. Ce serait plus astucieux s'il réussissait à faire le travail avec le personnel qu'on lui a laissé et son plus gros budget d'exploitation. Cependant, on perd souvent du personnel essentiel et on ne peut plus s'acquitter de ses responsabilités. Donc, on n'a pas le choix.

M. Bellemare: Au Bureau de la traduction, le budget total était de x et un certain montant d'argent était affecté aux salaires des fonctionnaires. Si le nombre de fonctionnaires a baissé, n'est-ce pas parce que le taux des contrats a augmenté d'une façon phénoménale?

M. Pomerleau: Je ne suis pas certain de bien saisir votre question.

M. Bellemare: Nous, les députés, lorsqu'on regarde les Comptes publics, on s'aperçoit que, même si l'ancien gouvernement a diminué le nombre des fonctionnaires, il en coûte toujours de plus cher en plus cher pour fonctionner. On sait très bien qu'il y a eu des gels de salaires et que les gels sont encore en vigueur. Alors, comment se fait-il qu'on dépense de plus en plus? Est-ce à cause de la sous-traitance?

M. Pomerleau: Cela peut être une explication, peut-être pas complète, mais certainement fort importante de ce que vous décrivez. Quand on a recours à la sous-traitance, il n'y a pas seulement les frais qu'on paye à l'entrepreneur, quel que soit le domaine dans lequel on retient ses services. Il y a aussi tous les frais de gestion, de contrôle et de suivi.

M. Bellemare: Est-ce que cette partie-là a été calculée? Est-ce calculable?

M. Pomerleau: C'est probablement calculable, mais il faudrait disposer d'un système qui n'existe pas pour l'instant, à tout le moins au Bureau de la traduction.
- Mr. Bellemare:** "Full-time equivalent".

Mr. Pomerleau: I forget the English term. It'll come back to me. I think its "full-time equivalent".

Mr. Bellemare: I've heard tell that bonuses were given to departments, not individuals, that spent money on contracting out rather than on person-years. If a manager wants to reduce his staff and contract-out, his budget can be increased by 25%. Is that right?

Mr. Pomerleau: I think that you're referring to a full-time equivalent and the budget that is returned to the department if this full-time equivalent is converted to the operating budget. It is estimated that the total cost of an employee is 1.3, with that additional 30% representing benefits, pensions plans, leave, etc. Naturally, if you remove a full-time equivalent from a manager's budget, he will receive the equivalent of 1.3 times the salary amount. That may be what you're calling a bonus. That's the only thing I can see right now.

Mr. Bellemare: From a budget standpoint, it's to a manager's advantage to contract out.

Ms Carpentier: Not really. If you give the department a certain number of person-years in the operating budget, because the manager now has fewer of them, he is then free to use that money as he sees fit. He would be shrewder if he managed to do the work with the staff he has left and a bigger operating budget. However, essential staff is often lost and responsibilities can no longer be met. Therefore, there is no choice.

Mr. Bellemare: In the Translation Bureau, the total budget was x and a certain amount of money was earmarked for public servant salaries. If the number of public servants has gone down, why hasn't the number of contracts increased at a phenomenal rate?

Mr. Pomerleau: I'm not sure I fully understood your question.

Mr. Bellemare: When we, as members of Parliament, examine the public accounts, we see that even though the former government reduced the number of public servants, it keeps being more and more expensive for the government to operate. We're well aware that there have been salary freezes and that these freezes are still enforced. So how come we're still spending more and more? Is this because of contracting out?

Mr. Pomerleau: That may be one explanation, though not a complete one, but it's certainly a major element of the situation you're describing. When you use contracting out, you're not only paying the contractors fees, regardless of the area in which services are provided. There is the cost of management, of control and of follow-up.

Mr. Bellemare: Has that part been calculated? Can it be calculated?

Mr. Pomerleau: It can probably be calculated, but you would need a system that does not exist at the moment, at least not in the Translation Bureau.

[Text]

[Translation]

• 1200

The Chairman: Okay, thank you.

Mr. Pomerleau, are you familiar with other translation systems in other jurisdictions? Jurisdictions that come to my mind would be Quebec, New Brunswick, Belgium. If you are at all familiar with those jurisdictions, do they do contracting out?

Mr. Pomerleau: Well, in Quebec I believe they do mostly contracting out, because they fired most of their translators about ten years ago, I believe.

Ms Carpentier: They've privatized it.

Mr. Pomerleau: As far what's happening outside of North America, I couldn't tell you exactly.

I know the UN has a good group of freelancers they rely on, and also permanent staff. But as far as the specific structure is concerned, we can find out through our contacts in the translation milieu. But I wouldn't give you any details, unless you have other information.

Mr. Alex MacQuarrie (Multilingual Representative, Translators, Interpreters and Terminologists Group, Canadian Union of Professional and Technical Employees): The European Parliament has a full-time translation service handling all their work in all different directions.

The Chairman: Of course that would be multilingual, would it not?

Mr. MacQuarrie: That's right.

The Chairman: It would be interesting to compare our experiences with Quebec, especially if Quebec has gone pretty well the other way.

Mr. Pomerleau: Yes, if they have rehired. I haven't heard.

The Chairman: And of course Belgium as well, because it's bilingual.

Mr. Pomerleau: Two languages.

The Chairman: Mr. Epp and then Ms Brushett.

Mr. Epp (Elk Island): Thank you, Mr. Chairman.

By way of introduction, I'd like to say that you may think I'm a strange person, being a Reformer and having been involved in union activities in my previous life. I was the chairman of a local representing the instructors in a professional organization at the technical institute where I worked. I was the founding president of a new professional association that our staff association made when the institute went to a board of governors. So I have some experience and I think I have a good measure of sympathy or at least understanding of what unions do in trying to represent the views of their people.

Now, when I read your brief, I find here actually an organization that's almost in grievance, in the sense that you have many legitimate complaints on behalf of your organization. Your group has been decimated in numbers, you refer to

Le président: Très bien, merci.

Monsieur Pomerleau, connaissez-vous les autres systèmes de traduction ailleurs? Je pense par exemple au Québec, au Nouveau-Brunswick et à la Belgique. Savez-vous si les organismes gouvernementaux là-bas ont recours à la sous-traitance?

M. Pomerleau: Eh bien, au Québec je crois que tout se fait par sous-traitance, car la plupart des traducteurs ont été licenciés il y a environ 10 ans, je crois.

Mme Carpentier: Les services de traduction ont été privatisés.

M. Pomerleau: Je ne pourrais pas vous dire exactement ce qui se fait à l'extérieur de l'Amérique du Nord.

Je sais que l'ONU a un bon groupe de pigistes auquel il peut faire appel en plus de son équipe permanente. Pour ce qui est de la structure spécifique, nous pouvons nous renseigner en communiquant avec les gens que nous connaissons dans le milieu de la traduction. Mais je ne peux vous donner plus de détails à moins que vous ayez d'autres informations.

M. Alex MacQuarrie (représentant des multilingues, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues, Syndicat canadien des employés professionnels et techniques): Le Parlement européen a un service de traducteurs à plein temps qui s'occupe de tout leur travail dans toutes les directions.

Le président: Il s'agit naturellement d'un service de traduction multilingue, n'est-ce pas?

M. MacQuarrie: C'est exact.

Le président: Il serait intéressant de comparer nos expériences avec le Québec, particulièrement si ce dernier a pris l'autre direction.

M. Pomerleau: Oui, s'ils ont réembauché. Je n'en n'ai pas entendu parler.

Le président: Et avec la Belgique également, car c'est un pays bilingue.

M. Pomerleau: Deux langues.

Le président: Monsieur Epp, puis madame Brushett.

M. Epp (Elk Island): Merci, monsieur le président.

À titre d'introduction, j'aimerais vous dire que vous penserez peut-être que je suis un personnage plutôt étrange, puisque je suis Réformiste mais que j'ai participé à des activités syndicales avant d'être député. J'étais président d'un local qui représentait les instructeurs d'un organisme professionnel à l'institut technique où je travaillais. J'ai été le président fondateur d'une nouvelle association professionnelle que notre association de personnel a mise sur pied lorsque l'institut a établi un conseil des gouverneurs. J'ai donc une certaine expérience et de la sympathie pour les syndicats, ou tout au moins je pense pouvoir assez bien comprendre ce que font les syndicats pour tenter de représenter le point de vue de leurs membres.

Or, lorsque je lis votre mémoire, je constate que votre organisme a de nombreuses plaintes légitimes à exprimer au nom de ses membres. Vous dites que la main-d'oeuvre a été décimée, vous parlez de traducteurs qui ne traduisent plus et qui

[Texte]

translators who've stopped translating and have become administrators and really watchdogs on the private groups. You're talking about a bureau in servitude to its suppliers. In other words, your bosses have changed and you're now activity-driven by these contractors, and so on.

In terms of the question before this committee and as a Reformer coming back to my present role, I think we want to do things very efficiently. We want to do things at the minimum cost with the maximum possible service, which is the rough definition of efficiency.

In your brief you quite clearly give not your bias, but your distinct impression that contracting out is not efficient. In other words, it costs more, it reduces the well-being of the staff, and generally the morale is down. That's the way I hear it.

Here's the zinger of the question: to what degree do you think your view is tainted by the fact that it's your job to do what I did for a while? That is, I spoke on behalf of 750 others.

Mr. Pomerleau: Well, I never pretended to be pure, but I wouldn't say our message is that contracting out is not efficient. It is that contracting out as it was done in the Translation Bureau is not efficient.

Contracting out can be done efficiently. From all appearances, it was done efficiently until five or ten years ago. It's only with the massive and arbitrary use of contracting out that we began to see real operational and professional problems. So I think there's a little nuance that needs to be added here.

Contracting out is not inefficient per se; it's the way it was done. It can be efficient and useful as an adjunct to the organization—the bureau—as it stood and for the objectives for which it was created.

Mr. Epp: Now, am I correct in interpreting your presentation as saying that for the most part you think honestly, sincerely, cost-effectively—for all these other considerations—it would be best to do this in-house with a good, qualified, loyal staff who feel good about their jobs because they have job security and they have a decent wage to live on, and that would really make the whole department work really well as opposed to this fragmentation that's going on? Is that a fair interpretation of your perception?

Mr. Pomerleau: In part, but I wouldn't say getting everything that's being done in the market right now back inside the bureau would be more efficient. It would be stupid of me to say such a thing.

As I said, contracting out still has a role to play, but it must be a role that is determined rationally and in a deliberate manner, not improvised from one day to the next.

Mr. Epp: You indicated, for example, the workload on the Hill varies. It's slightly seasonal in that it has two peaks per year at the end of each session, but generally, throughout the department, is the workload fairly level? In other words, what

[Traduction]

sont devenus des administrateurs, une sorte de chiens de garde des groupes privés. Vous dites que le Bureau est au service de ces fournisseurs. En d'autres termes, vos patrons ont changé et vos activités sont maintenant axées sur ces sous-traitants, etc.

Pour ce qui est de la question qui fait l'objet d'un examen de la part de notre comité et pour revenir à mon rôle comme député réformiste, je pense que nous voulons faire les choses de façon efficace. Nous voulons minimiser les coûts et maximiser le service, ce qui correspond à peu près à la définition de l'efficacité.

Dans votre mémoire, vous nous dites que vous avez clairement l'impression que la sous-traitance n'est pas efficace. En d'autres termes, vous dites que la sous-traitance est plus coûteuse, qu'elle réduit le bien-être du personnel et que de façon générale le moral est bas. Voilà ce que je crois comprendre.

Permettez-moi cependant de vous poser la question suivante: dans quelle mesure à votre avis votre point de vue est-il influencé par le fait que c'est votre travail de faire ce que j'ai fait pendant un certain temps, c'est-à-dire lorsque je représentais 750 personnes?

M. Pomerleau: Eh bien, je n'ai jamais prétendu être pur, mais je ne dirais pas que notre message c'est que la sous-traitance n'est pas efficace. Ce que nous disons, c'est que la sous-traitance telle qu'elle se fait au Bureau de la traduction n'est pas efficace.

La sous-traitance peut être efficace. Selon toutes les apparences, elle l'était jusqu'à il y a cinq ou 10 ans. Ce n'est que lorsqu'on a commencé à faire appel à la sous-traitance de façon massive et arbitraire que nous avons vraiment commencé à constater qu'il y avait des problèmes professionnels et opérationnels. Donc je pense qu'il faut faire une petite nuance ici.

La sous-traitance n'est pas inefficace en soi; c'est plutôt la façon dont on y a recours. Elle peut être efficace et utile comme élément complémentaire de l'organisme—du Bureau—ce qui était l'objectif recherché lorsqu'on a commencé à y recourir.

M. Epp: Ai-je bien compris le message de votre exposé si je dis que de façon générale vous pensez honnêtement, sincèrement que sur le plan de la rentabilité et pour toutes sortes d'autres raisons, il serait préférable de faire faire le travail à l'interne par de bons employés, qualifiés et loyaux qui sont satisfaits car ils ont la sécurité d'emploi et un salaire décent, et que tout le Bureau travaillerait beaucoup mieux et qu'il n'y aurait pas cette fragmentation qui existe à l'heure actuelle? Est-ce là une bonne interprétation de votre point de vue?

M. Pomerleau: En partie, mais je ne dirais pas qu'il serait plus efficace de faire à l'interne tout le travail qui est donné en sous-traitance à l'heure actuelle. Il serait stupide de ma part de dire une telle chose.

Comme je l'ai dit, la sous-traitance a toujours un rôle à jouer, mais ce rôle doit être déterminé de façon rationnelle et délibérée, non pas improvisé d'un jour à l'autre.

M. Epp: Vous avez dit, par exemple, que la charge de travail sur la Colline varie. Le travail est légèrement saisonnier en ce sens qu'il y a deux périodes de pointe par année à la fin de chaque session, mais de façon générale, dans l'ensemble du

[Text]

I'm saying is when the workload peaks, it would seem that would be a good time to bring in what we call contractors—contractual instructors and translators. But other than that, if you have a good, steady workload and everyone's working all the time, basically, then to have the steady in-house staff would probably be best.

Mr. Pomerleau: The peaks in demand are not as easily predictable elsewhere in the public service as they are on the Hill. They depend on special projects from each department and whether their schedules coincide or not.

Mr. Epp: Thank you, Mr. Chairman. My time is up by my watch.

The Chairman: Thank you. Yes, it is.

Mr. Pomerleau, take a young person who has a passion for translation and is prepared to do an honest day's work for an honest day's pay. That is distinct from some entrepreneurial whiz who wants to make \$1 million. Where can that particular person make more money—working for the Translation Bureau as an employee or working for a contractor providing service to the Translation Bureau?

Mr. Pomerleau: It depends on which contractor it is. Some of them gouge their employees and others are quite humane in the way they treat their employees. I think that's the rule everywhere on the market, whatever the field. But as far as making more money goes, if they come to the Translation Bureau these days, they will be recruited at a TR-1 level—a rather low salary with no increases for quite some time to come. So I'd say their monetary prospects inside the bureau are a bit bleak.

Of course, young translators who are in love with their profession are not necessarily only motivated by money. They are motivated by the fact that they love what they do. So they might have dedication enough to come to the bureau if the bureau were hiring.

The Chairman: So if you were starting all over again, would you start with the Translation Bureau or would you work outside?

Mr. Pomerleau: I don't know if I would go into translation at all.

Some hon. members: Oh, oh.

Mr. Epp: So much for loyalty.

The Chairman: You may want to be an astronaut or something, I gather.

Ms Brushett for five minutes.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Thank you, Mr. Chairman.

I too appreciate your efforts on behalf on this government and all people in using your services here on the Hill, Mr. Pomerleau. In your experience, have any of your government employees sat idle while a contractor may have come inside and been working in a translation process?

[Translation]

Bureau, la charge de travail est-elle à peu près la même toute l'année? En d'autres termes, ce que je veux dire, c'est qu'en période de pointe, il me semble qu'il serait logique de recourir à la sous-traitance—à des traducteurs et des instructeurs pigistes. Le reste du temps, si la charge du travail est constante et que tous les employés sont constamment occupés, essentiellement, il est préférable alors que le travail soit fait à l'interne par un personnel permanent.

M. Pomerleau: Les périodes de pointe ne sont pas aussi facilement prévisibles ailleurs dans la Fonction publique qu'elles ne le sont sur la Colline. Cela dépend des projets spéciaux de chacun des ministères et du fait que leurs horaires coïncident ou non.

M. Epp: Merci, monsieur le président. D'après ma montre, mon temps est écoulé.

Le président: Merci. Oui, votre temps est écoulé.

Monsieur Pomerleau, prenons un jeune passionné de traduction qui est prêt à faire une honnête journée de travail pour un salaire honnête. On ne parle pas ici d'un champion de l'esprit d'entreprise qui veut faire un million de dollars. Qu'est-ce qui rapport le plus: travailler au Bureau de la traduction comme employé ou travailler pour un sous-traitant qui fournit des services au Bureau de la traduction?

M. Pomerleau: Ça dépend du sous-traitant. Il y en a qui exploite leurs employés tandis que d'autres sont très humains dans la façon dont ils les traitent. Je pense que c'est la règle partout sur le marché, peu importe le domaine. Pour ce qui est de savoir où un traducteur peut gagner le plus d'argent, s'il arrive au Bureau de la traduction aujourd'hui, il sera embauché à un salaire de niveau TR-1—un salaire assez bas sans augmentation pendant un certain temps. Je dirais donc que les perspectives ne sont guère encourageantes sur le plan monétaire au Bureau à l'heure actuelle.

Naturellement, les jeunes traducteurs qui adorent leur profession ne sont pas nécessairement motivés uniquement par l'argent. Ils sont motivés par le fait qu'ils aiment ce qu'ils font. Ils aimeraient peut-être assez ce qu'ils font pour venir travailler au Bureau si le Bureau embauchait.

Le président: Donc si c'était à refaire, iriez-vous travailler au Bureau de la traduction ou à l'extérieur?

M. Pomerleau: Je me demande même si je travaillerais dans le domaine de la traduction.

Des voix: Oh, oh!

M. Epp: C'est ce qu'on appelle la loyauté.

Le président: Vous voudriez peut-être devenir astronaute ou autre, je suppose.

Madame Brushett, vous avez cinq minutes.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Merci, monsieur le président.

Au nom de notre gouvernement et de tous ceux qui utilisent vos services ici sur la Colline, monsieur Pomerleau, je tiens à vous dire que moi aussi j'apprécie vos services. D'après votre expérience, est-il arrivé qu'un traducteur du gouvernement soit resté à rien faire alors qu'un sous-traitant soit venu faire de la traduction au Bureau?

[Texte]

Mr. Pomerleau: I don't believe that's ever happened in the Translation Bureau, because we get so much work that we have enough to feed the people inside and a good deal of translators outside. It may happen that because of variations in demand, at one point you could have set out a good deal of documents—because we receive them by the truckload—but the next day there could be nothing and your people don't have to do what you gave them any more. So there are times when people have to look for work elsewhere, in other sections, but I don't know of any cases of having people idle while the freelancers are working.

I don't know if my colleagues know of cases like that.

Mr. MacQuarrie: It's happened to some extent in the multilingual service when there has been a shortfall of demand in certain languages and you can't send out the translator in a certain language. You can't lay them off, because as soon as you do, the next day a truckload of work, to quote Luc, will arrive.

• 1210

Recently we've had some problems with loss of demand, which can be attributed to our bad record in marketing, and there's been some talk of eliminating certain languages to compensate for that, which from a commercial point of view is extremely unwise. We hope, with the new marketing service that's supposed to be in place with the SOA, that we won't have any kinds of shortfalls in certain language areas in the future.

Mrs. Brushett: I have a follow-up to that question. In your outline you've made an allegation that many departments have set up hidden translation services. To what degree do you think that is existing?

Mr. Pomerleau: Well, I wouldn't say that I know all of them, but we know of services like that in the Department of Industry, Science and Technology, or whatever it's called these days, at Transport Canada, at the Supreme Court, at Revenue Canada. There were also hidden translation sections in our new department, Public Works and Government Services, and now that they are part of the same department as the Translation Bureau, the bureau has started to absorb them. But we knew about those sections. The sections in Public Works Canada, the hidden translation sections, were calling my sections for terminology aid, so we knew they existed. All over the public service there are other sections that are doing translation work, but not with TRs, because the bureau has the monopoly on the TR group. They have no qualms about introducing their employees as their translators, and they are issuing competition notices that mention translation work.

Mrs. Brushett: Thank you.

To follow up on that, as I understand it, if the bureau becomes a special operating agency it means that you then become self-sufficient and perhaps even profitable financially. Is this correct? Would you then bill your translations to each and every department accordingly, so that they absorb it in their own budget and you then become a self-sufficient operating arm?

[Traduction]

M. Pomerleau: Je ne crois pas que ce soit arrivé au Bureau de la traduction, car nous avons suffisamment de travail pour occuper tous les employés du Bureau ainsi qu'un bon nombre de traducteurs pigistes. Étant donné que la demande varie, il peut arriver qu'à un moment donné on ait envoyé à la pige bon nombre de documents—car nous en recevons des montagnes—mais que le lendemain on ne reçoive aucun document à traduire et que les employés n'aient plus rien à faire. Il y a donc certains moments où les traducteurs doivent chercher du travail ailleurs, dans d'autres sections, mais à ma connaissance il n'y a jamais eu de traducteurs qui sont restés inoccupés pendant que des pigistes travaillaient.

Mes collègues pourront peut-être vous faire part de leur expérience à cet égard.

M. MacQuarrie: C'est arrivé dans une certaine mesure dans les services multilingues lorsqu'il y avait une pénurie de demandes dans certaines langues et qu'on ne pouvait renvoyer le traducteur car il suffit de le renvoyer pour que le lendemain, comme Luc l'a dit, une masse de documents à traduire nous arrive.

Récemment, nous avons eu des problèmes relatifs à la baisse de la demande, qui peut être attribuée à notre faiblesse en marketing, et l'on a parlé d'éliminer certaines langues pour remédier à cette situation, ce qui est extrêmement risqué du point de vue commercial. Grâce à la création d'un service de marketing dans le cadre de l'OSS, nous espérons ne plus connaître de manque à gagner dans certaines domaines linguistiques à l'avenir.

Mme Brushett: Ma question s'inscrit dans le même ordre d'idées. Dans votre exposé, vous avez affirmé que bien des ministères ont mis sur pied des services de traduction cachés. Quelle est la portée de ce phénomène?

M. Pomerleau: Eh bien, je ne dirai pas que je les connais tous, mais il y en a au ministère de l'industrie, de la science et de la technologie—j'ignore si le ministère porte le même nom ces jours-ci—au ministère des Transports, à la Cour suprême et au ministère du revenu. Il y avait aussi des sections de traduction cachée dans notre nouveau ministère, celui des Travaux publics et des services gouvernementaux, et maintenant que le Bureau de la traduction en fait partie, il a commencé à les absorber. Mais nous savions qu'elles existaient. Les sections de traduction cachée du ministère des Travaux publics appelaient les nôtres pour obtenir de l'aide terminologique, et c'est ainsi que nous avons su qu'elles existaient. Un peu partout dans la Fonction publique, il y a d'autres sections qui font de la traduction, mais pas avec des TR, car le Bureau a le monopole de ce groupe professionnel. Les services en question ne se gênent pas pour présenter leurs employés comme étant des traducteurs, et ils publient des avis de concours relatifs à des travaux de traduction.

Mme Brushett: Je vous remercie.

Dans la même veine, si j'ai bien compris, si le Bureau devient un OSS, cela signifie que vous devenez autonome et peut-être même rentable sur le plan financier. Est-ce exact? À ce moment-là, factureriez-vous vos traductions à chaque ministère en conséquence, afin qu'ils les absorbent dans leur propre budget, puisque vous fonctionneriez de façon autonome?

[Text]

Mr. Pomerleau: Well, I don't know what framework document the bureau is preparing, but I believe that the principle of the SOA would be indeed that the bureau would be billing its client, whether organizations or departments, for services rendered and try to make costs.

Mrs. Brushett: Do you, in your opinion, believe that's possible with your current structure and this amount of contracting out?

Mr. Pomerleau: We haven't seen anything that would inspire confidence in that new system. As far as cost analysis, operational analysis, there's nothing that's been put on the table that would help us feel secure in that kind of future.

Mr. MacQuarrie: If I could add, those of us who have worked in the private sector do not see how three translators can carry one support person on their backs, and that is the way essentially the Translation Bureau is structured now. We have essentially gone through a reorganization, which miraculously has preserved many of the former *dramatis personae* in place.

Mrs. Brushett: The ratio is three to one, then?

Mr. MacQuarrie: Roughly, yes.

Mrs. Brushett: Thank you.

The Chairman: Thank you.

Monsieur Laurin, followed by Mr. Murray.

M. Laurin (Joliette): Merci, monsieur le président. J'aimerais que M. Pomerleau nous dise qui est responsable de l'engagement de la sous-traitance?

M. Pomerleau: Vous voulez dire au quotidien?

M. Laurin: Oui.

M. Pomerleau: C'est un processus à responsabilités partagées. Les personnes qui rédigent les descriptions de travail sur lesquelles l'attribution des contrats se fera, ce sont des traducteurs syndiqués qui étaient réviseurs ou chefs d'équipe, ce sont donc de mes membres. C'est le travail que je faisais et que M. MacQuarrie continue de faire.

• 1215

Ce que cela signifie, c'est qu'une fois qu'on a fait la description du travail à faire, tout cela est mis dans un système de sélection des entrepreneurs où là, on n'a plus rien à dire. C'est informatisé pour préserver une certaine justesse et pour éviter le favoritisme, tout en permettant d'essayer d'obtenir autant que possible le meilleur service au meilleur prix, car c'est l'un des principes qui est mis en cause.

Pour ce qui est de la décision du contrat, c'est fait par les personnes qui exploitent le système d'attribution des contrats.

M. Laurin: Les Travaux publics?

M. Pomerleau: Non, c'est un service interne du Bureau de la traduction.

M. Laurin: Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris. Vous dites que c'est votre Bureau qui juge de la qualité des personnes à retenir et que c'est vous qui allez juger si telle personne pourrait éventuellement faire l'objet d'un contrat du

[Translation]

M. Pomerleau: Eh bien, j'ignore la teneur du document cadre que le Bureau est en train de préparer, mais je crois qu'en principe, l'OSS se ferait payer par ses clients, qu'il s'agisse d'organisations ou de ministères, pour les services rendus, et il essaierait de récupérer ces coûts.

Mme Brushett: Croyez-vous que cela soit possible dans votre structure actuelle et avec ce niveau de sous-traitance?

M. Pomerleau: Dans ce nouveau système, nous n'avons rien vu qui puisse inspirer confiance. En ce qui concerne l'analyse des coûts et des opérations, rien n'a été mis sur la table qui puisse nous rassurer quant à l'avenir.

M. MacQuarrie: Permettez-moi d'ajouter que, nous qui avons travaillé dans le secteur privé ne voyons pas comment trois traducteurs peuvent assumer la responsabilité d'un employé de soutien, et c'est essentiellement ainsi que le Bureau de la traduction est actuellement structuré. Au fond, nous avons effectué une réorganisation qui, miraculeusement, a maintenu en place bon nombre des anciens acteurs.

Mme Brushett: Il y a donc un administrateur pour trois traducteurs?

M. MacQuarrie: Oui, à peu près.

Mme Brushett: Je vous remercie.

Le président: Merci.

Monsieur Laurin, suivi de M. Murray.

Mr. Laurin (Joliette): Thank you, Mr. Chairman. I would like Mr. Pomerleau to tell us who is responsible for contracting out.

Mr. Pomerleau: Do you mean on a daily basis?

Mr. Laurin: Yes.

Mr. Pomerleau: It is a process with shared responsibilities. The people who write job descriptions which are used to give contracts are unionized translators who were revisors or team leaders. So they are members of my union. It used to be my job and that is what Mr. MacQuarrie is now doing.

What this means is that once the work to be done has been described, everything is entered into a contractors' selection system, and we have no more input. The system is computerized to maintain fairness and to avoid favouritism, while trying to obtain the best possible service at the best price, because that's one of the principles at stake.

The decision to award the contract is made by the people who operate the contract awarding system.

Mr. Laurin: Public Works?

Mr. Pomerleau: No, this is an internal service of the Translation Bureau.

Mr. Laurin: I'm not sure I understand correctly. You're saying that your Bureau judges the quality of the people to be hired and that you will judge whether a person could someday be awarded a government contract for translation. You judge

[Texte]

gouvernement comme traducteur. C'est vous qui jugez de ses compétences et quand vous avez reconnu cette compétence, son nom est inséré dans une banque de données et, éventuellement, on fait appel à ses services. Est-ce bien cela?

M. Pomerleau: J'avais mal compris votre question. L'engagement ou l'accréditation du pigiste est un processus particulier par lequel l'entrepreneur doit, en principe, démontrer ses compétences en passant un examen qui permet de montrer qu'il a les compétences nécessaires pour traduire les textes.

Remarquez que ce processus-là n'est pas nécessairement parfait, parce que dans bien des secteurs de spécialisation, il n'existe pas d'examen de traduction qui permette de voir que quelqu'un est compétent pour traduire en aérospatiale. C'est sur déclaration de l'entrepreneur et on prend sa parole jusqu'à ce qu'il se plante dans un texte de nature très spécialisée.

La préparation et la correction des examens d'accréditation des pigistes relève d'un service particulier du Bureau de traduction, et je crois que c'est la gestion du Bureau qui pourrait vous rendre des comptes là-dessus.

M. Laurin: Est-ce toujours votre syndicat qui a la main haute sur ces personnes-là, sur ces décisions-là?

M. Pomerleau: Certains des évaluateurs sont de nos membres, mais les gens qui prennent la décision ultime demeurent les gestionnaires qui ne sont pas syndiqués, qui sont exclus.

M. Laurin: Dans le cas d'un pigiste, je comprends que vous puissiez en faire l'évaluation. Lorsqu'il s'agit d'une compagnie de traduction, comment procédez-vous à sa sélection pour voir si telle compagnie offre des services de qualité? Qui juge que telle compagnie peut rendre les services dont on a besoin?

M. Pomerleau: Je n'ai jamais fait l'évaluation de compagnies, seulement de dossiers d'individus. Je sais que la manière dont cela se passait, d'après ce qu'on m'a raconté pour d'autres services, c'est qu'on donnait un examen, un texte à traduire à un représentant de la compagnie. Il l'amenait avec lui, le ramenait corrigé une journée ou deux plus tard, et voilà, les compétences de l'ensemble de l'entreprise étaient prouvées.

M. Laurin: La décision avait-elle été d'embaucher tel individu qui travaille pour telle compagnie, ou si la première décision était à l'effet qu'on retienne les services de telle compagnie qui elle, distribuait le dossier à l'un de ses employés?

M. Pomerleau: La première décision, c'est premièrement d'accréditer le pigiste. Est-il compétent pour faire le travail? Quant à la deuxième décision, lorsqu'on offre des textes par sous-traitance, les cabinets peuvent décider d'accepter ou non ce texte-là et ensuite ils en font ce qu'ils veulent. Ils peuvent le faire à l'interne, mais ils peuvent aussi sous-traiter à d'autres entrepreneurs.

M. Laurin: Procède-t-on par soumissions publiques, va-t-on en appels d'offres?

M. Pomerleau: Cela dépend du type de contrat. Pour les contrats ponctuels, on a une liste d'alternance informatisée qui est produite selon les critères qu'on a établis sur l'énoncé de travail du contrat. Cela comprend la spécialisation et d'autres types de conditions qui sont demandées pour l'exécution du contrat. Une fois que la liste d'alternance est sortie, il y a quelqu'un dans le service qui téléphone au pigiste et lui dit: j'ai tel type de texte, telles conditions, combien me demandez-vous?

[Traduction]

their competence and once you've acknowledged them a competent, their name is put in a database and eventually they are called upon to provide services. Is that correct?

Mr. Pomerleau: I had misunderstood your question. The hiring or accreditation of a freelance is a specific process through which the contractor must, in principle, demonstrate his skill by passing an exam that proves he has the skills necessary to translate texts.

It should be noted that that process is not necessarily perfect, because in many areas of specialization, there is no translation exam that can allow one to determine whether someone is competent to translate a text in aerospace engineering, for instance. A contractor makes a statement to that effect and we take his word for it until he makes a complete mess of a highly specialized text.

The preparation and correction of freelance accreditation exams comes under a specific section of the Translation Bureau and I think that Bureau management could provide you with further explanations about that.

Mr. Laurin: Does your union always have a say about these people and those decisions?

Mr. Pomerleau: Some evaluators are union members, but the people who make the ultimate decision are managers who are non-unionized and excluded.

Mr. Laurin: In the case of a freelance, I understand that you can make an evaluation. When it's a translation company, how is the selection done to see whether a given company can provide high quality services? Who decides whether a company can provide the services required?

Mr. Pomerleau: I've never evaluated companies, only individuals. I know how this was done based on what I've heard from other sections. A text to be translated was given as an exam to a company representative. That person took it with him, brought it back corrected a day or so later and thus the competence of the entire company was proven.

Mr. Laurin: Was the decision made to hire a specific individual who worked for a company or was the primary decision to hire the services of a company which would then give the job to one of its employees?

Mr. Pomerleau: The primary decision is to accredit the freelance. Is he competent to do the work? With regard to the second question, when texts are contracted out, translation firms can decide whether or not to accept the text offered and then they do what they want. They can do it in house, but they can also subcontract it to other entrepreneurs.

Mr. Laurin: Are there public calls for tender?

Mr. Pomerleau: It depends on the type of contract. For one-time contracts there is a computerized rotation list that is produced according to criteria established on the statement of work of the contract. That includes the area of specialization and other conditions that are demanded for the execution of the contract. Once the rotation list is produced, someone in the section phones the freelance and says: I have this type of text, to be done under these conditions, how much do you want to charge me for it?

[Text]

Ce n'est pas moi qui m'occupais de téléphoner aux pigistes, donc je ne peux pas vous dire exactement à quel stade ils doivent s'arrêter de téléphoner. Cependant, après un certain nombre d'appels, ils peuvent s'arrêter et dire: bon, c'est celui-là qui est le moins offrant, donc, on le prend.

• 1220

Pour les contrats ouverts, on fait une demande de proposition. On constitue un dossier—j'en ai déjà préparé et je peux vous dire comment cela fonctionne—dans lequel on décrit le plus exactement possible le travail à faire, avec des échantillons du travail si nécessaire. On l'envoie aux entreprises qui sont en principe accréditées pour faire ce travail-là. Elles font des propositions, leurs propositions sont évaluées et la décision quant au cabinet à retenir est prise.

The Chairman: Thank you. Mr. Murray, you'll be the last questioner. You have five minutes.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Thanks, Mr. Chairman.

Mr. Pomerleau, I'd just like to follow up on a few of the points you made in your statement. One that intrigued me was your suggestion that freelancers are given some of the easier and lengthier jobs to translate to ensure their loyalty. I assume the federal government would be the biggest game in town when it comes to translating and interpretation. I'm wondering why it would be important to ensure loyalty on that side rather than have the contractors try to ensure that the government would want to hire them. I don't understand the rationale on this question of loyalty.

Mr. Pomerleau: You're asking me to explain the rationale behind an attitude I do not share. I cannot explain why managers have that attitude, except that they truly believe the ideology of the time was that we must favour contracting out at any price. If the price was that you send the best work outside, that's what you do.

Mr. Murray: That seems to be entirely the opposite to what's normal practice.

Mr. Pomerleau: I know, but that's what it was.

Ms Carpentier: There's also the fact that when you work with someone, when you hire someone, there's a trust relationship that is built there. You want to be dealing with that contractor, not another one. You can get another contractor, but you want this one. When the contractor has learned the vocabulary, the institution, and so on, it's much easier. It reduces your work.

Now, because a lot of departments contract out directly and not to the bureau, there is a certain amount of competition. If you want to maintain your links to this contractor, you will have to make sure that when the contractor needs work there's work to be done, that the work is interesting, it's not too complicated, etc. That's the human interest there is.

Mr. Pomerleau: The contractor does not have an intrinsic loyalty to the organization. His only loyalty is to the next contract.

[Translation]

Personally, I didn't phone freelancers, so I can't tell you exactly when they stopped making phone calls. However, after a certain number of calls, they can stop and say: Alright, he was the lowest bidder, so we'll hire him.

As far as open contracts are concerned, there is a request for proposal. A file is set up—and I can tell you how it works because I already did it myself—which describes in the most accurate way possible the work to be done, with samples of the work if necessary. The request is sent to businesses that are accredited in principle for that kind of work. They make proposals that are assessed and the decision is then made regarding the firm that will get the contract.

Le président: Merci. Monsieur Murray, vous serez le dernier à poser vos questions. Vous avez cinq minutes.

M. Murray (Lanark—Carleton): Merci, monsieur le président.

Monsieur Pomerleau, j'aimerais revenir sur certaines remarques que vous avez faites dans votre déclaration. J'ai été très intrigué par votre observation selon laquelle on donne aux pigistes les travaux de traduction les plus faciles et les plus longs pour s'assurer leur loyauté. Je suppose que le gouvernement fédéral est le plus gros employeur en matière de traduction et d'interprétation à Ottawa. Je me demande pourquoi il importe de fidéliser des pigistes au lieu que ce soit les entrepreneurs qui doivent faire en sorte que le gouvernement retienne leurs services. Je ne comprends pas la logique derrière cette question de loyauté.

M. Pomerleau: Vous me demandez d'expliquer la logique d'un comportement que je désapprouve. Je ne comprends pas pourquoi les gestionnaires adoptent cette attitude, si ce n'est qu'ils sont convaincus que la tendance actuelle est à la sous-traitance à n'importe quel prix. Si le prix justifie que le travail soit donné à l'extérieur, c'est ce qu'il faut faire.

M. Murray: Cela semble aller tellement à l'encontre de la pratique normale.

M. Pomerleau: Je sais, mais c'est ainsi que les choses se passent.

Mme Carpentier: Il faut ajouter à cela le fait que lorsqu'on travaille avec quelqu'un, lorsqu'on engage une personne, il s'établit une relation de confiance. On tient à faire affaire avec tel entrepreneur et non avec un autre. On peut en trouver un autre, mais on tient à conserver le premier. Lorsque l'entrepreneur a acquis le jargon des pratiques de l'organisme, etc., c'est beaucoup plus facile car cela diminue le travail à faire.

Or, étant donné qu'un grand nombre de ministères sous-traitent directement à des pigistes et non par l'entremise du Bureau, il s'exerce une certaine concurrence. Si l'on veut conserver ses liens avec l'entrepreneur en question, il faut faire en sorte que lorsqu'il a besoin de travail, on en a à lui donner, que ce travail est intéressant, pas trop difficile, etc. C'est le facteur de l'intérêt personnel qui entre en jeu.

M. Pomerleau: L'entrepreneur n'a aucune loyauté intrinsèque envers l'organisme. Sa seule loyauté s'exerce envers le prochain contrat.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Murray: I just assumed your organization would be the body most often contracted.

Ms Carpentier: Yes. Especially if you're a small contractor, your next contract is very important. This is how you're going to eat. If I give you a contract for \$1,000 and somebody else comes up and says they have something here that's worth \$5,000, which contract are you going to take? The one that's going to pay the bills.

Mr. Murray: You're talking about long term versus short term, essentially.

Mr. Pomerleau: Yes, but the problem in this case is that the short-term view became the long-term one.

Mr. Murray: I'd like to look at this question of the inverted pyramid as well. I've already talked about the managers, who have remained behind quite a bit this morning. I'm just trying to understand what has happened. Are they former translators who have become managers, or are they new managers that have been brought in to manage the contracting-out process? I'm still not clear on both the qualifications of the managers and the numbers involved here.

Mr. Pomerleau: I will try to give you a short portrait of the organization of the bureau. In the bureau there are about 50 to 60 points of service, each with its manager. That's both in the national capital region and outside, in Quebec and other provinces. These people are usually managers who come from the ranks. You had about 50 to 60 managerial people. Above that you have the director general and the assistant deputy minister.

With the reorganization, another level of management was added between the local managers and the director general. About 13 or 14 people were taken from the ranks of those who were already managers and thus became higher managers, but their positions are still there and they are being filled on an interim basis by other people from the translation community in the bureau.

Mr. Murray: First of all, would one assume those are director-level people now?

Ms Carpentier: Yes.

Mr. Pomerleau: That's their title, director of professional services.

Mr. Murray: How many would have a translation or interpretation background, any or some?

Mr. Pomerleau: I'd say most of them.

Mr. Murray: Most of them would, eh?

• 1225

Ms Carpentier: The background they don't have is a business background.

Mr. Murray: Okay. Mr. Pomerleau, you made the suggestion that if the bureau went on to become an SOA it could have an impact on the number of requests. I think I interpreted this correctly. If departments had to pay for the services out of a special departmental budget, perhaps there would be less work for the Translation Bureau. My only comment is to suggest that federal government agencies and departments are required to provide that translation and

M. Murray: Je pensais que c'était le Bureau de la traduction qui était le plus souvent engagé à contrat.

Mme Carpentier: En effet. Surtout lorsqu'on est un petit entrepreneur, le contrat suivant est très important. C'est le gagne-pain de l'entrepreneur. Si je vous accorde un contrat de 1 000\$ et que quelqu'un d'autre se présente en vous offrant un contrat de 5 000\$, lequel allez-vous choisir? Celui qui vous permettra de payer vos factures.

M. Murray: Vous parlez du long terme, en fait.

M. Pomerleau: Oui, mais le problème en l'occurrence c'est que la décision à court terme devient la norme à long terme.

M. Murray: J'aimerais examiner plus à fond la question de la pyramide inversée. J'ai déjà parlé des gestionnaires qui sont restés en retrait ce matin. Je voudrais simplement comprendre ce qui s'est passé. S'agit-il d'anciens traducteurs qui sont devenus gestionnaires, ou s'agit-il de nouvelles personnes qui ont été engagées pour gérer le système de sous-traitance? Je n'ai pas bien compris quelles étaient les qualités requises des gestionnaires et à combien se monte leur effectif.

M. Pomerleau: Je vais essayer de vous dresser un bref tableau de l'organisation du Bureau. Au sein du Bureau de la traduction, il y a entre une cinquantaine et une soixantaine de points de service, chacun doté d'un gestionnaire. Ces points se trouvent à la fois dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur, au Québec et dans d'autres provinces. Ces gestionnaires sont en général des gens sortis du rang. Il y avait donc jusqu'ici entre 50 et 60 cadres, relevant du directeur général et du sous-ministre adjoint.

En vertu de la réorganisation, il s'est ajouté un autre palier de gestion entre les gestionnaires locaux et le directeur général. Environ 13 ou 14 personnes ont été choisies parmi les rangs de ceux qui étaient déjà gestionnaires et qui ont donc eu une promotion, mais leurs postes ont été maintenus et ils sont comblés de façon intérimaire par d'autres employés du Bureau de la traduction.

M. Murray: Tout d'abord, peut-on partir du principe que leur poste est désormais au niveau de directeur?

Mme Carpentier: Oui.

M. Pomerleau: C'est leur titre, directeur des services professionnels.

M. Murray: Combien d'entre eux ont une expérience de la traduction ou de l'interprétation, à votre avis?

M. Pomerleau: La plupart d'entre eux, je dirais.

M. Murray: Ah bon, la plupart d'entre eux.

Mme Carpentier: Ce qui leur manque, c'est une expérience en gestion d'entreprise.

M. Murray: Très bien. Monsieur Pomerleau, vous avez dit que si le Bureau devient un OSS, cela risque d'avoir une incidence sur le nombre de demandes. Je crois avoir bien interprété vos remarques. Si les ministères devaient payer les services grâce à un budget spécial, il y aurait peut-être moins de travail pour le Bureau de la traduction. Je voudrais simplement dire que les organismes et ministères des gouvernements fédéraux, à l'heure actuelle, sont tenus d'assurer des services de

[Text]

interpretation now. I wonder if I've misinterpreted what you're suggesting could happen.

Mr. Pomerleau: Well, they won't have less translation done; they may not have it done by the Translation Bureau. Officially, they will be freer to use other sources for the work.

Mr. Murray: I see.

The Chairman: Thank you. It's approaching 12:30. I think we should wrap it up, but I think Mr. Duhamel would like to squeeze in a tiny, tiny point.

Mr. Duhamel: It's a question of clarification. We seem to be comparing costs of translation as they exist within the government and the private sector. I've asked this question before, but I don't recall if I was given an answer. Have we compared costs with other jurisdictions such as

la province de Québec, un organisme comme les Nations-Unies ou d'autres organismes?

Does it always have to be a comparison of how it costs within government, how much it costs to go

avec la sous-traitance?

Are there any comparisons, to your knowledge, that have been done with other jurisdictions or other organizations?

Mr. Pomerleau: I have seen a document that was done for the bureau that made a comparison between the United Nations and the bureau, mainly on the question of pay scale and compensation, but as far as comparing efficiencies is concerned, I don't know if there have been studies of this sort. If you want the document, you could ask the bureau for it.

Mr. Duhamel: The bureaucrats, the Auditor General. Thank you.

The Chairman: Thank you. Mr. Strahl, you wanted a small one.

Mr. Strahl: Excuse me if this has been asked—I did leave the room for a minute—but is whistle-blowing legislation necessary to free up your association to report on things they see that could be improved?

Mr. Pomerleau: Our association, no, not the officers of the association, but the individual people. . . . When we hear horror stories, we can't go public with the details, because we know that the civil servant who blows the whistle will get something in return, and it won't necessarily be pleasant.

Mr. Strahl: So it may be of financial benefit, you feel, to the government, to the country, to have some kind of protection.

Mr. Pomerleau: Yes, if it allows in the end more efficiency in the government and less abuse.

The Chairman: We have one more short question from the Bloc.

Mr. Marchand: Monsieur Pomerleau, votre syndicat peut-il nous donner la liste des sous-traitants en traduction? Dans le cas contraire, à qui dois-je m'adresser pour avoir cette liste?

[Translation]

traduction et d'interprétation. Je me demande si j'ai bien compris vos remarques quant à l'avenir.

M. Pomerleau: Ce n'est pas qu'il y aura moins de traduction à faire, mais elles ne seront peut-être pas nécessairement confiées au Bureau de la traduction. Officiellement, les ministères seront libres de faire appel à d'autres sources.

M. Murray: Je comprends.

Le président: Merci. Il est bientôt midi et demie. Je pense que nous devrions conclure, mais monsieur Duhamel aimerait faire brièvement une dernière remarque.

M. Duhamel: Je voudrais un éclaircissement. Il semble que nous faisons une comparaison entre le coût de la traduction faite à l'interne par opposition au secteur privé. J'ai déjà posé cette question, mais je ne me souviens pas d'y avoir obtenu une réponse. A-t-on comparé les coûts avec d'autres provinces ou organismes, comme

the province of Quebec, an organization such as the United Nations or any other bodies?

Il faut toujours que la comparaison se fasse entre les coûts de la traduction au sein du gouvernement et ceux

of contracting out?

À votre connaissance, a-t-on fait es comparaisons avec les coûts dans d'autres provinces ou organismes?

M. Pomerleau: J'ai lu un document préparé pour le Bureau dans lequel on faisait une comparaison entre les Nations Unies et le Bureau, surtout en ce qui a trait aux échelles de salaires et aux avantages sociaux, mais pour ce qui est de la rentabilité, je ne sais pas si l'on effectuait ce genre d'études. Si vous voulez obtenir ce document, vous pourriez le demander au Bureau.

M. Duhamel: Aux fonctionnaires, ou au vérificateur général. Je vous remercie.

Le président: Merci. Monsieur Strahl, vous vouliez poser une brève question.

M. Strahl: Veuillez m'excuser si la question a déjà été posée—j'ai dû m'absenter un instant—mais faut-il adopter une loi visant à protéger les dénonciateurs pour laisser les coudées franches à votre association lorsqu'elle veut signaler des secteurs où des améliorations s'imposent?

M. Pomerleau: Pour notre association, non, pas pour ses dirigeants, mais pour les employés. . . . Lorsque nous entendons les histoires d'épouvante, nous ne pouvons pas divulguer les détails car nous savons que le fonctionnaire qui fait la dénonciation sera réprimandé et que ce ne sera pas nécessairement agréable.

M. Strahl: De sorte qu'il serait avantageux du point de vue financier, à votre avis, pour le gouvernement ou le pays, de prévoir ce genre de protection.

M. Pomerleau: Oui, si en dernier ressort cela augmente l'efficacité et réduit les abus au sein du gouvernement.

Le président: Une dernière brève question du Bloc.

Mr. Marchand: Mr. Pomerleau, can the union provide us with the list of translation contractors? If not, whom should I contact in order to get such a list?

[Texte]

M. Pomerleau: La Division des marchés de services linguistiques du Bureau de la traduction a la liste de tous les sous-traitants qui sont accrédités présentement. Je suppose qu'on peut vous donner cela par région.

M. Marchand: Merci.

The Chairman: Thank you, Mr. Marchand.

I think that's about it; we've had about an hour and a half. I want to thank you for your presentation. I think your answers were direct, honest, and without "terminological inexactitude".

M. Pomerleau: Bravo!

Ms Carpentier: You're very kind.

M. Marchand: J'aimerais demander au président de préciser la position du Comité quant au dépôt de documents au Comité en langue française et en langue anglaise.

• 1230

The Chairman: Thank you, Mr. Marchand. I have talked to members of the committee with regard to this matter, and I think it's the consensus of committee members that from now on when witnesses come before the committee and have opening remarks and if the prepared written remarks are not completely 100% in French and English they will not be distributed and an oral presentation will be given instead. In other words, if they're not completely bilingual, they simply won't be distributed until later.

M. Bellemare: Monsieur le président, what about those MPs who would still like to have reading notes given voluntarily to an MP? Perhaps some MPs for ideological reasons would refuse to receive a mix, but I myself would like to get the notes so that visually I can see what they're saying and put notes down rather than trying to catch up with them like a stenographer.

Mr. Epp: My point is exactly the same. If I get notes—like I did yesterday—that were mostly in French, they're not useful until they're translated, but in this context, as the person is reading them we get an instant translation. So we can pick up as much out of it as we can. If it's all in English, of course, it's very useful to me, because then I can highlight and I can write notes as it goes.

So I would very strongly object to saying that we can't have it at all because someone doesn't like it if it's in both languages. That is of course to be preferred; but let's do that and if any individuals want to decline it because it's not in their language of choice, as it would my choice. If it's totally French, it is in fact unfortunately not useful to me. So I would just say give it to the individual members, but if they have speaking notes let's receive them.

The Chairman: I don't know whether we want to continue on this. As you know, it's the policy of this committee to encourage witnesses to provide complete translation. More often than not that request or desire is met. That didn't happen last

[Traduction]

Mr. Pomerleau: The Linguistic Services Contracts Directorate of the Translation Bureau has a list of all currently accredited contractors. I assume you could get a breakdown by regions.

Mr. Marchand: Thank you.

Le président: Merci, monsieur Marchand.

Voilà qui conclut notre discussion; nous vous avons consacré environ une heure et demie. Je tiens à vous remercier de votre témoignage. Vos réponses ont été directes, honnêtes et sans «inexactitude terminologique».

Mr. Pomerleau: Well done!

Mme Carpentier: Vous êtes très gentil.

Mr. Marchand: I would like to ask the Chair to specify this committee's position in terms of the tabling of documents in both French and English.

Le président: Merci, monsieur Marchand. J'ai discuté de cette question avec les membres du comité, et je pense qu'ils s'entendent tous à dire qu'à partir de maintenant, lorsque des témoins comparaitront devant le comité avec une déclaration écrite qui n'est pas disponible entièrement dans les deux langues, celle-ci ne sera pas distribuée et les témoins feront à la place un exposé oral. Autrement dit, si les mémoires écrits ne sont pas entièrement bilingues, ils seront distribués plus tard.

Mr. Bellemare: Mr. Chairman, qu'arrive-t-il aux députés qui souhaitent néanmoins obtenir à titre personnel les notes de lecture des témoins? Il peut arriver que, pour des raisons idéologiques, des députés refusent de recevoir un document bilingue, mais pour ma part, j'aime obtenir les notes au préalable pour pouvoir suivre les observations des témoins et prendre des notes, au lieu d'essayer de les suivre comme un sténographe.

M. Epp: Ma remarque va totalement dans le même sens. Si je reçois des notes—comme ce fut le cas hier—qui sont presque totalement rédigées en français, elles me sont inutiles tant qu'elles ne sont pas traduites, mais à cet égard, nous disposons de l'interprétation simultanée à mesure que le témoin parle. Nous pouvons donc en comprendre l'essentiel. Bien sûr, si tous les documents sont en anglais, cela m'est beaucoup plus utile car je peux souligner les points importants et prendre des notes au fur et à mesure.

C'est pourquoi je m'oppose fortement à déclarer que nous ne pourrions absolument pas recevoir les documents parce que l'un des membres du comité n'est pas content s'ils ne sont pas dans les deux langues officielles. Bien sûr, il est souhaitable qu'ils le soient mais continuons de cette façon et si un ou plusieurs membres du comité décident de refuser le texte écrit parce qu'il n'est pas dans la langue de leur choix, qu'ils le fassent, comme je le ferais. Si le document est entièrement rédigé en français, il ne me sert malheureusement à rien. C'est pourquoi je propose de les fournir à chacun des membres du comité, et si les témoins ont des notes pour une allocution, qu'elles nous soient distribuées.

Le président: Je ne sais pas s'il faut continuer cette discussion. Comme vous le savez, notre comité a pour politique d'inciter les témoins à fournir leur mémoire dans les deux langues. La plupart du temps, cette demande n'est pas satisfaite.

[Text]

week and in fact it didn't happen today. That's why Mr. Pomerleau's opening remarks were not distributed, because they weren't completely 100% English and 100% French, which appears to be the desire of the Bloc.

Maybe I could hear Mr. Marchand on this point. Would you go along with a voluntary system, Mr. Marchand?

M. Marchand: Non, certainement pas volontaire. C'est pour des raisons d'équité. Il me semble qu'il est plus simple et plus équitable que toute la documentation qui est distribuée au Comité soit complètement en français et en anglais. De cette façon, il n'y a pas de problèmes pour les anglophones et les francophones. Il me semble que c'est la façon la plus équitable de régler la question.

Mr. Epp: Mr. Chairman, could I make a motion?

The Chairman: In a second. I just want to speak to my clerk.

Mr. Duhamel: The way I understand the situation, you had indicated that there will be a special effort made—as there has been in the past—to provide the text in both of Canada's official languages, that is, in English and in French. You've indicated as well that when a speaker is unable to provide in both English and French, the speaker will hold those and there is available a simultaneous translation. That was your statement before.

We have now started to debate whether or not that's appropriate. I'm a little concerned that if we continue to do that... I understand we have a decision, a possible decision at least. Why don't we think about this before we introduce more motions and get involved with more discussions. Why don't we live with it for a few meetings to see if it's going to be as inconvenient as some people think it is. The decision was that texts will be available in both English and French. The notes, if they're available to a speaker, as an amalgam of both will be used by the speaker only, and then if it causes difficulties, we can revisit it.

I'm a little worried that we're going to introduce a motion without having thought this through and we could be here for a long time without resolving anything. That's a proposal I make. So we can sleep on it. We can think about it, experience it, and then come back if necessary.

The Chairman: The other thought going through my mind is whether a voluntary system would work. My guess is that word would get out and that incomplete translation of a presentation would lead to problems and future witnesses would say there's nothing available. I think that's how the practice would follow.

Mr. Epp: Mr. Chairman, I will tell you which motion I planned on making without making it, and maybe then you could respond to it.

[Translation]

Cela n'a pas été le cas la semaine dernière, ni aujourd'hui d'ailleurs. C'est pourquoi les remarques liminaires de M. Pomerleau n'ont pas été distribuées, car elles n'étaient pas totalement disponibles dans les deux langues, comme semble le souhaiter le Bloc québécois.

J'aimerais savoir ce qu'en pense M. Marchand. Êtes-vous d'accord pour un système facultatif, monsieur Marchand?

Mr. Marchand: No, certainly not a voluntary system. It is a matter of equity. It seems to me it would be easier and more equitable if all the materials that are being distributed to this Committee be completely in both languages. There would then be no problems for English-speaking and French-speaking members. I think this is the most equitable way to solve the problem.

M. Epp: Monsieur le président, puis-je proposer une motion?

Le président: Dans un instant. Je dois consulter le greffier.

M. Duhamel: Si j'ai bien compris, vous aviez dit que l'on ferait un effort particulier—comme cela s'est fait par le passé—pour fournir le texte dans les deux langues officielles du Canada, c'est-à-dire en anglais et en français. Vous avez dit également que lorsqu'un témoin n'est pas en mesure de fournir son texte dans les deux langues, celui-ci ne sera pas distribué mais les membres du comité disposeront de l'interprétation simultanée. C'est ce que vous avez dit plus tôt.

Nous venons maintenant d'entamer une discussion sur l'opportunité d'agir ainsi. Ce qui m'inquiète, c'est que si nous poursuivons dans cette voie... Je crois comprendre que la décision a été prise, du moins une décision éventuelle. Pourquoi ne pas y réfléchir avant de proposer d'autres motions et de se lancer dans de nouvelles discussions. Pourquoi ne pas mettre ce système à l'essai pendant quelques réunions, pour voir s'il est aussi peu commode que certains semblent le croire. Il a été décidé que les documents devaient être remis en anglais et en français. Les notes rédigées à moitié en français et à moitié en anglais ne serviront qu'aux témoins, et si cela pose des problèmes, nous pourrions revoir le système.

Je crains que nous ne commençons à proposer une motion sans avoir bien réfléchi à la question et que cette discussion ne dure indéfiniment sans que nous y trouvions de solutions. Voilà ce que je propose. Attendons quelques jours pour prendre une décision. Nous pouvons y réfléchir, la mettre à l'essai et reprendre cette discussion au besoin.

• 1235

Le président: Je me demande également si un système facultatif donnerait des résultats. Je suppose que la nouvelle se répandrait et que la traduction incomplète d'un mémoire ou d'un exposé risquerait de poser des problèmes, ce qui inciterait les témoins futurs à prétendre qu'ils n'ont aucun document. C'est à mon avis ce qui se passerait.

M. Epp: Monsieur le président, je vais vous lire le texte de la motion que je comptais proposer sans toutefois la proposer, et vous pourrez me dire ce que vous en pensez.

[Texte]

In deference to our witnesses and in recognition of their independence, I would like to say that from now on each witness should be informed that it is preferable that speaking notes be given completely in both official languages, but that we will gladly accept whatever they have. That's the motion I wanted to make. If you think it is unwise, I'll defer it until next time.

The Chairman: My guess is that Mr. Marchand would object to that. That being the case, perhaps we can sit on it until the next meeting and have some discussions among ourselves without this formal form of a committee. Is that fine with you?

Mr. Epp: Let's think about it. You've got my views.

The Chairman: Is that fair, Mr. Duhamel?

Mr. Duhamel: I accept that.

The Chairman: Okay, we'll leave it over for another day. Thank you.

This meeting is adjourned.

[Traduction]

En toute déférence envers nos témoins et compte tenu de leur indépendance, je voudrais dire que désormais, il faudrait avertir tous nos témoins qu'il est souhaitable de préparer leurs notes totalement dans les deux langues officielles, mais que nous accepterons volontiers tout ce qu'ils peuvent nous fournir. Voilà la motion que je voulais proposer. Si vous la jugez inopportune, j'attendrai pour la proposer jusqu'à la prochaine fois.

Le président: Je suppose que M. Marchand ne serait pas d'accord. Dans ce cas, il vaut peut-être mieux y réfléchir jusqu'à la prochaine séance et en discuter entre nous plutôt qu'au cours d'une réunion officielle du comité. Cela vous convient-il?

M. Epp: Pensons-y. Vous connaissez mon opinion.

Le président: Cette solution vous convient-elle, monsieur Duhamel?

M. Duhamel: Je l'accepte.

Le président: Très bien, nous y reviendrons une autre fois. Je vous remercie.

La séance est levée.



If undelivered, return **COVER ONLY** to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette **COUVERTURE SEULEMENT** à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Canadian Union of Professional and Technical Employees:

- Luc Pomerleau, President, Translators, Interpreters and Terminologists Group;
- Lucette Carpentier, Vice-President, Translators, Interpreters and Terminologists Group;
- Alex MacQuarrie, Multilingual Representative, Translators, Interpreters and Terminologists Group.

TÉMOINS

Du Syndicat canadien des employés professionnels et techniques:

- Luc Pomerleau, président, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues;
- Lucette Carpentier, vice-présidente, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues;
- Alex MacQuarrie, représentant des multilingues, Groupe des traducteurs, interprètes et terminologues.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 22

Fascicule n° 22

Thursday, November 3, 1994

Le jeudi 3 novembre 1994

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

CONCERNANT:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

TÉMOINS:

(See back cover)

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 3, 1994
(24)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:24 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Social Science Employees Association: William Krause, President; Marvin Gandall, Executive Director; Dr. R. Edward Overstreet, Executive member; Ian R. Mackenzie, Research Officer.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

William Krause, Marvin Gandall and R. Edward Overstreet from the Social Science Employees Association made a statement and with the other witness answered questions.

At 12:47 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 3 NOVEMBRE 1994
(24)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 24, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray et Chuck Strahl.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De l'Association des employé(e)s en sciences sociales: William Krause, président; Marvin Gandall, directeur exécutif; R. Edward Overstreet, membre de l'exécutif; Ian R. Mackenzie, chargé de recherche.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*)

William Krause, Marvin Gandall et R. Edward Overstreet, de l'Association des employés en sciences sociales, font un exposé et, avec l'autre témoin, répondent aux questions.

À 12 h 47, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, November 3, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 3 novembre 1994

● 1124

The Chairman: We'll bring today's meeting to order.**Le président:** La séance est ouverte.

● 1125

Because of our delay on account of the vote in the House, we may be a bit squeezed to finish this meeting at 12:30. Normally we like to finish at 12:30, but we're starting almost 25 minutes late, so we'll aim to finish by certainly no later than 12:55. Is that fair?

Comme nous sommes en retard à cause du vote à la Chambre, nous aurons peut-être du mal à terminer pour 12h30. Nous essayons d'habitude de terminer à 12h30, mais comme nous commençons presque 25 minutes en retard, nous nous efforcerons de terminer au plus tard à 12h55. Est-ce que cela fait l'affaire de tout le monde?

Did you want something, Mr. Duhamel?

Voulez-vous quelque chose, monsieur Duhamel?

Mr. Duhamel (St. Boniface): I simply wanted to indicate that I'd gone on the assumption that we would, so I shall have to absent myself to attend another meeting at 12:30.

M. Duhamel (St. Boniface): Je voulais simplement signaler que je supposais que nous terminerions à l'heure normale et que je devrai donc m'absenter pour assister à une autre réunion à 12h30.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): As I must, too.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Moi aussi.

The Chairman: We'll try our darndest, Mr. Strahl, to get done by 12:30 if we can. So why don't we just start?

Le président: Nous nous efforcerons malgré tout de terminer pour 12h30, monsieur Strahl. Nous devrions donc commencer.

Mr. Strahl: I have a point of order, Mr. Chairman.

M. Strahl: J'invoque le Règlement, monsieur le président.

The Chairman: Yes, go ahead.

Le président: Allez-y.

Mr. Strahl: This is my first session on this particular committee, but one of the problems I'm having in my office—and I don't think it's my office's problem—is I'm not receiving the notes and briefings. This came into my office at exactly 10 o'clock this morning, and it's just not enough time to prepare adequately.

M. Strahl: C'est ma première séance comme membre de ce comité-ci et je ne reçois pas les avis et les notes d'information à mon bureau, mais je ne pense pas que ce soit la faute de mon bureau. J'ai reçu ces documents à 10 heures ce matin et cela ne me laisse pas assez de temps pour bien me préparer.

You'll see some dynamic questions from me, but they would have been even more dynamic if I had had a day to look them over.

J'ai l'intention de poser des questions dynamiques, mais elles seraient encore plus dynamiques si j'avais eu toute une journée pour examiner ces documents.

Some hon. members: Oh, oh.

Des voix: Oh, oh.

Mr. Strahl: I really think, for the benefit of my staff and myself, we should have the papers ahead of time. The meetings are regularly scheduled, so it's not an emergency. I don't know if there's a way to do it, but I would certainly like to find a way to get the papers a little bit earlier—a day earlier—so we can do a better job of researching it, I think for the benefit of the whole committee.

M. Strahl: Ce serait utile à mes employés et à moi-même de pouvoir obtenir les documents à l'avance. Nous siégeons régulièrement et ce n'est donc pas une question d'urgence. Je ne sais pas s'il y a moyen de rectifier la situation, mais je voudrais bien obtenir les documents un peu plus tôt, une journée à l'avance, pour faire des recherches un peu plus approfondies. À mon avis, ce serait à l'avantage de tout le comité.

The Chairman: I think that's a reasonable suggestion, Mr. Strahl. I've had discussions with staff and I think they'll bend over backwards to have the material to you at least 24 hours in advance.

Le président: Ce que vous dites est tout à fait raisonnable, monsieur Strahl. J'en ai discuté avec les membres de notre personnel et je pense qu'ils feront tout pour vous faire parvenir les documents au moins 24 heures à l'avance.

I would just offer one further explanation, though. Sometimes even the staff doesn't get the appropriate material at the proper time. But even under those circumstances, perhaps the staff could provide some general questions based on anticipated material.

En guise d'explication, cependant, je vous signale que même le personnel du comité n'obtient pas toujours les documents au moment voulu. Par ailleurs, même dans de telles conditions, ils pourraient peut-être préparer quelques questions générales d'avance.

I appreciate the suggestion and I'm sure the staff will try to do everything possible to accommodate you. Okay?

Je vous remercie d'avoir signalé la situation et je suis certain que le personnel s'efforcera de faire comme vous le souhaitez. Est-ce que cela vous va?

[Texte]

Mr. Strahl: Thank you.

The Chairman: Thank you very much.

We now welcome our guests from the Social Science Employees Association. With us are William Krause, president; Marvin Gandall, executive director; Dr. R. Edward Overstreet, executive member; and Ian R. Mackenzie, who is the research officer.

I gather you'll have a short opening statement and then we'll subject you to interrogation.

Mr. William Krause (President, Social Science Employees Association): That sounds very good. Thank you.

On behalf of the Social Science Employees Association, I'd like to thank the committee for affording us this time. It's an honour to be here and we appreciate it very much.

Our association represents more than 2,600 economists, sociologists and statisticians and an almost equal number of social science support staff. We also represent researchers at the Library of Parliament who assist individual MPs and committees such as this one.

In effect our 5,000 plus members collect data, conduct research and prepare evaluations and policy papers on the economic, social and policy issues facing the nation. Their work ensures that senior public officials and political leaders have the information they need to make decisions. From the nature of this work, you can well appreciate our concerns on the issue of contracting.

At this point I'd like to introduce my colleagues, all of whom have been very closely involved in the study of contracting out.

Ed Overstreet is a member of our national executive and a program evaluation expert employed in that capacity by Health Canada for over 13 years. Dr. Overstreet authored a study on contracting out, which was presented when he appeared before the public accounts committee in 1990. He is currently working—and I must say unfortunately—as a contract administrator. We'll be calling on Dr. Overstreet to briefly recount his experience, as we know the committee has expressed a strong interest in hearing from front-line workers.

Next is Ian Mackenzie. He joined us recently this year after working, ironically enough, on contract for the Department of Justice. He lectures in law at Carleton University. Mr. Mackenzie's responsible for the submission and can give the committee a more detailed background in response to your questions.

Next is Mr. Marvin Gandall, our executive director and executive board member. Our negotiator and policy advisor, he is well-known as a writer on public service issues. His opinion pieces have appeared frequently in *The Ottawa Citizen*. I'll be asking Mr. Gandall to summarize our brief.

Finally there's me. I'm Bill Krause, association president since 1991. Before that I was employed as an economist at Stats Canada for about 14 years, and prior to that at Canada Post, Secretary of State and Investment Canada. No doubt I've had some firsthand experience with contracting, and I hope to share those experiences with you.

[Traduction]

M. Strahl: Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Nous souhaitons maintenant la bienvenue à nos témoins de l'Association des employés en sciences sociales. Il s'agit de William Krause, président, Marvin Gandall, directeur exécutif, R. Edward Overstreet, membre exécutif, et Ian R. Mackenzie, attaché de recherche.

Si j'ai bien compris, vous avez une brève déclaration d'ouverture, après quoi nous vous poserons des questions.

M. William Krause (président, Association des employés en sciences sociales): C'est parfait; merci.

Au nom de l'Association des employés en sciences sociales, je remercie le comité d'avoir bien voulu nous entendre. C'est un honneur que d'être ici et nous vous en sommes très reconnaissants.

Notre association représente plus de 2 600 économistes, sociologues et statisticiens et à peu près autant d'employés de soutien en sciences sociales. Nous représentons aussi les chercheurs de la Bibliothèque du Parlement qui aident les députés et les comités comme le vôtre.

Nos plus de 5 000 membres s'occupent donc de rassembler des données, d'effectuer des recherches et de rédiger des évaluations et des énoncés de principe sur les questions d'ordre économique, social ou politique qui intéressent la nation. Grâce à leur travail, les hauts fonctionnaires et les dirigeants politiques disposent des renseignements nécessaires pour prendre leurs décisions. Vu la nature de ce travail, vous comprendrez nos inquiétudes au sujet de la sous-traitance.

Je voudrais maintenant vous présenter mes collègues qui ont participé de très près à l'étude de la sous-traitance.

Ed Overstreet est membre de notre exécutif national et travaille à Santé Canada à titre d'expert d'évaluation des programmes depuis plus de 13 ans. Il a rédigé un document sur la sous-traitance qu'il avait présenté au comité des comptes publics en 1990. À l'heure actuelle, et c'est malheureux, il travaille comme administrateur des marchés. Nous demandons tantôt à M. Overstreet de vous parler brièvement de son expérience à ce titre puisque nous savons que le comité veut entendre le point de vue des travailleurs de première ligne.

Il y a ensuite Ian Mackenzie, qui s'est joint à nous récemment cette année après avoir travaillé à contrat, assez curieusement, pour le ministère de la Justice. Il est chargé de cours en droit à l'Université Carleton. M. Mackenzie est l'auteur de notre mémoire et pourra fournir des réponses détaillées aux questions des membres du comité.

Il y a ensuite M. Marvin Gandall, directeur exécutif et membre du conseil exécutif. C'est notre négociateur et conseiller en politique et il est bien connu pour ses articles sur les questions qui intéressent la fonction publique. Ses articles ont souvent été publiés dans le *Ottawa Citizen*. Je demanderai à M. Gandall de résumer notre mémoire.

Enfin, je suis Bill Krause, président de l'association depuis 1991. Auparavant, j'ai travaillé comme économiste à Statistique Canada pendant environ 14 ans et, avant cela, à Postes Canada, au Secrétariat d'État et à Investissement Canada. J'ai donc certes de l'expérience des contrats et j'espère pouvoir vous en parler.

[Text]

Now I would ask Mr. Gandall to summarize our brief. Thank you.

Mr. Marvin Gandall (Executive Director, Social Science Employees Association): Mr. Chairman, members of the committee, as you can see from the table of contents in our submission, we've tried to give the committee an overview of the problem as we see it, as well as a series of recommendations that we think would go a long way to bringing such much-needed openness and accountability to the contracting-out process.

We won't pretend we don't have a vested interest as an employee organization in the outcome. But in this area at least I think we can safely conclude that our interest in making departments more accountable for their contracting-out practices coincides with that of the taxpaying public.

The first section of our submission notes that federal contracting out currently accounts for billions of dollars of government spending. Spending here is growing much faster than in other areas. Its growth has been driven by the dogma that the private sector in all circumstances and at all times does things better and more cheaply than the public service—a dogma that is reflected in built-in budgetary incentives to contract out work. We also note in this section that the Treasury Board is unable and perhaps unwilling to exert much control over the process. Much of this may not be new to this committee. You may be less familiar, however, with some of the early results of contracting out.

Our second section examines the internal studies undertaken by four federal departments, Transport, the Public Service Commission, Revenue Canada, and Supply and Services, as well as the British Columbia Korbin commission of inquiry into contracting out.

We especially want to draw the committee's attention to the acknowledgement by Transport Canada on page 5. Its expenditures on contracting out were "excessive" and were resulting in "the waste of urgently needed opportunities" for surplus employees.

We also want to draw your attention to the finding by Revenue Canada on page 6 of our submission, which we understand the Professional Institute of the Public Service previously brought to your attention. Contractors are on average costing the department more than twice as much as employees to provide the same service.

We think these findings and others contained in these studies simply cannot be ignored and are but the tip of a very large iceberg. Unfortunately, this iceberg remains concealed from view. If this committee does nothing more than bring it to the surface, it will have, in our opinion, rendered an immense service to Canadian taxpayers.

The reason we have these examples of waste and others yet waiting to be uncovered is that the current criteria used to contract out work are fundamentally flawed. In essence, the financial costs of contracting out are sharply understated and the organizational and public costs are virtually ignored.

[Translation]

Je demanderai maintenant à M. Gandall de résumer notre mémoire. Merci.

• 1130

M. Marvin Gandall (directeur exécutif, Association des employés en sciences sociales): Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du comité, comme vous le verrez d'après la table des matières de notre mémoire, nous avons essayé de vous donner un aperçu du problème tel qu'il nous apparaît et de formuler des recommandations qui devraient vous être très utiles pour favoriser l'ouverture et la responsabilité dont on aurait tellement besoin dans le processus de la sous-traitance.

Nous ne prétendons pas ne pas avoir d'intérêt dans le résultat de votre étude à titre d'association des employés, mais nous pouvons néanmoins conclure que notre désir de rendre les ministères davantage comptables de leurs pratiques de sous-traitance correspond avec celui des contribuables.

Dans la première partie de notre mémoire, nous signalons que la sous-traitance représente aujourd'hui des milliards de dollars de dépenses pour le gouvernement fédéral. Ces dépenses augmentent beaucoup plus rapidement que dans d'autres domaines, et ce parce que l'on est convaincu que le secteur privé fait toujours et dans tous les cas mieux et moins cher que la fonction publique, et ce dogme se reflète dans les incitatifs budgétaires qui favorisent la sous-traitance. Nous notons aussi dans ce chapitre que le Conseil du Trésor est incapable ou peut-être peu disposé à exercer beaucoup de contrôle sur le processus de la sous-traitance. Nous n'apprenons sans doute pas grand-chose à votre comité là-dessus. Par ailleurs, vous êtes peut-être moins au courant de certains des premiers résultats de la sous-traitance.

Le deuxième chapitre porte sur les études internes menées par quatre ministères fédéraux, en l'occurrence les Transports, la Commission de la fonction publique, Revenu Canada et Approvisionnement et Services, et sur le rapport de la Commission d'enquête Korbin sur la sous-traitance en Colombie-Britannique.

Nous voudrions tout particulièrement signaler au comité les conclusions de Transports Canada à la page 5, où vous verrez que les dépenses pour la sous-traitance «sont excessives» et ont entraîné «la perte d'occasions dont on avait grandement besoin» pour rendre productifs les employés excédentaires.

Nous vous signalons aussi les conclusions de Revenu Canada à la page 6 de notre mémoire, même si nous croyons savoir que l'Institut professionnel de la fonction publique vous a déjà fait part de ses constatations. Selon celles-ci, les entrepreneurs coûtent en moyenne plus du double du salaire d'un employé qui fait le même travail.

Selon nous, on ne peut pas fermer les yeux sur de telles conclusions et celles d'autres études du même genre. Ce n'est que la pointe d'un iceberg énorme. Malheureusement, cet iceberg reste caché. Si votre comité ne fait pas autre chose que le rendre davantage visible, il aura rendu un immense service aux contribuables canadiens.

Les exemples de gaspillage que nous mentionnons et d'autres sur lesquels on n'a pas encore fait la lumière existent parce que les critères utilisés pour donner du travail à contrat à l'heure actuelle comportent de graves lacunes. Essentiellement, les coûts financiers de la sous-traitance sont considérablement sous-évalués et l'on ne tient pour ainsi dire aucun compte des coûts organisationnels et publics.

[Texte]

Of course, if you underestimate the financial cost and ignore the consequences on your organization and on public policy then there will be a predisposition to conclude that contracting out is an effective policy. The manner in which Treasury Board understates the in-house labour and other overhead costs of administering contracts is well described in our third section, on pages 8 through 12. I won't dwell on the details here.

The same applies to our analysis of the costs to the organization, which you'll find on pages 13 to 15 of our submission. It draws on the findings of the Auditor General, the Ontario government, and Queen's professor Gordon Cassidy.

Finally, on page 16 we refer to what we may describe as the political or public policy costs of contracting out, which are cited by two U.S. agencies, the Office of Management and Budget, the OMB, and the General Accounting Office, the GAO. We've also appended for your further information the GAO guidelines designed to curb public policy conflicts in contracting out. Our recommendations on pages 18 through 21 flow from our analysis on the preceding pages.

I'd like to conclude by reviewing our recommendations. To begin with, we think it's important this committee declare that contracting out should no longer be encouraged in the public service. We think the practice has been dogmatically encouraged until now with little thought as to whether it is appropriate under the circumstances.

Generally speaking, we regard contracting out as a practical, rational response for small, rapidly growing enterprises that can't handle all their work in-house. But the federal government doesn't at all fit that profile. So we say it is both immoral and inefficient for the federal government, which has a surplus rather than a scarcity of skilled labour, particularly in this period, to systematically engage in the practice.

In our view, federal contracts should only be let under very specific circumstances. First, it must be demonstrated there are no qualified employees, including surplus employees and those who can be retrained, available to do the work. Second, it must be confirmed that contracting out is genuinely cost-effective.

We are proposing accordingly that no contract over \$25,000 be tendered until the Public Service Commission is satisfied a department has made every reasonable effort to assign the work to qualified employees.

We are also proposing there be more stringent tests to determine when a contract is cost effective, and these criteria be contained in regulations, rather than having loosely administered Treasury Board guidelines that have little effect on departments.

Specifically, we want firm rules ensuring the in-house cost of administering contracts is properly calculated. They should include realistic estimates for time spent introducing contractors to files and operations, providing advice to contractors, negotiating amendments and extensions to their contracts, and reviewing and revising their output. We also want cost estimates included for the use of government facilities and overhead equipment by contractors. There is a need to maintain an

[Traduction]

Bien entendu, si l'on sous-estime le coût financier et si l'on ne tient pas compte des conséquences pour l'organisation et la politique publique, on aura tendance à conclure que la sous-traitance est efficace. Nous expliquons dans notre troisième chapitre, aux pages 9 à 13, comment le Conseil du Trésor sous-évalue les coûts internes et les autres frais généraux reliés à l'administration des marchés. Je ne m'étendrai donc pas là-dessus.

C'est la même chose pour notre analyse des coûts organisationnels, qui figure aux pages 13 à 16 de notre mémoire et pour laquelle nous avons puisé dans les conclusions du vérificateur général, celles du gouvernement de l'Ontario et celles de Gordon Cassidy, professeur de l'Université Queen's.

Enfin, à la page 17, nous parlons de ce qu'on pourrait appeler les coûts politiques ou publics de la sous-traitance qu'ont relevés deux organismes des États-Unis, le U.S. Office of Management and Budget, ou OMB, et le General Accounting Office, ou GAO. Nous avons aussi joint au mémoire les lignes directrices du GAO qui visent à éviter les conflits de politiques publiques en matière de sous-traitance. Nos recommandations, qui figurent aux pages 19 à 22, découlent de toutes ces analyses.

Je terminerai en faisant un survol de nos recommandations. Tout d'abord, il importe selon nous que votre comité déclare que la sous-traitance n'est pas une pratique à encourager au sein de la fonction publique. À notre avis, on l'a encouragée de façon dogmatique jusqu'ici sans essayer vraiment de voir si c'était approprié dans tous les cas.

De façon générale, nous considérons la sous-traitance comme une solution pratique et raisonnable pour les petites entreprises qui prennent rapidement de l'expansion et qui ne peuvent pas tout faire à l'interne. Ce n'est pas du tout le cas du gouvernement fédéral. Nous jugeons donc qu'un recours systématique à la sous-traitance est à la fois immoral et inefficace dans le cas du gouvernement fédéral, qui a un excédent plutôt qu'une pénurie d'employés compétents, surtout à notre époque.

Selon nous, le gouvernement fédéral ne devrait octroyer des contrats que dans des circonstances très particulières. D'abord, il doit avoir démontré qu'il n'a pas les employés compétents pour faire le travail, notamment parmi ses employés excédentaires et ceux qui pourraient être recyclés pour faire le travail. Deuxièmement, il devrait pouvoir établir que ces contrats sont vraiment rentables.

Nous proposons donc qu'un contrat de plus de 25 000\$ ne soit octroyé tant que la Commission de la fonction publique n'a pas déterminé que le ministère en cause a fait tous les efforts raisonnables pour confier le travail à des employés compétents.

Nous proposons aussi qu'on évalue de façon plus rigoureuse la rentabilité des contrats et que ces critères soient énoncés dans le règlement plutôt que dans des lignes directrices mal administrées par le Conseil du Trésor et rarement respectées par les ministères.

Nous voulons des règles exécutoires pour garantir que l'on calculera convenablement le coût à l'interne de l'administration de la sous-traitance. Il faudrait pour cela inclure une évaluation réaliste du temps passé pour familiariser les entrepreneurs avec les dossiers et les opérations du service, la fourniture de conseils aux entrepreneurs, la négociation de modifications et de prolongations aux contrats, et la vérification et la révision de leur travail. Nous voudrions aussi que l'on fasse une évaluation

[Text]

accountability framework from the Auditor General on down through the individual departments.

We also recommend a formula be developed to calculate the cost to the organization in terms of the depreciation of human capital that results from contracting out. On page 19 we describe the consequences of contracting out on the organization. They include erosion of employees' skills, deteriorating morale and declining productivity, recruitment and retention problems, lost investment in training, and the loss of institutional continuity or so-called corporate memory.

We also recommend on page 20 that certain functions never be contracted out, even if they prove to be cost-effective. These include policy development and executive functions; functions affecting public safety, security, or access to confidential business information and data; those that would result in a monopoly or conflict of interest; and those that would affect taxpayer rights and benefits.

Finally, our seventh and last recommendation is for an accountability mechanism to ensure the veil of secrecy surrounding contracting out is lifted and well-defined rules are followed by departments. Accordingly, we propose the Treasury Board or the Auditor General or both draft regulations on contracting out in accordance with the criteria we have mentioned. These draft regulations can then be publicly reviewed by this committee.

We propose that following the adoption of regulations, departments submit all contracts to a rigorous cost-benefit analysis and public interest test and conduct regular department audits. We recommend the Treasury Board conduct periodic audits and be given the authority to enforce the regulations.

We further recommend both Treasury Board and the Auditor General be required to report annually on contracting out to parliament, and contracting-out regulations be reviewed every five years by Parliament.

Finally, because we think employees are best positioned to hold departments accountable for questionable contracting-out practices, our last recommendation is there be a requirement for regular consultation between departments and employee organizations on this subject. Whistle-blowing legislation should be enacted to protect individual employees who might otherwise be deterred from coming forward.

That concludes our summary. At this point we'd like to ask our colleague, Dr. Overstreet, to briefly recount a few of his personal experiences to illustrate what we have been saying in theory.

[Translation]

du coût relié à l'utilisation des espaces de bureau et autres installations et matériel par les entrepreneurs. Il faudrait aussi mettre en place un cadre pour rendre compte de la sous-traitance au niveau du vérificateur général et de chaque ministère.

Nous recommandons aussi la mise au point d'une formule pour calculer le coût organisationnel de la sous-traitance à cause de la dépréciation des ressources humaines du gouvernement. À la page 20 du mémoire, nous décrivons les répercussions de la sous-traitance sur l'organisation. Cela comprend la perte de compétence des employés, la détérioration du moral et la baisse de la productivité, des problèmes pour recruter et conserver un personnel compétent, la perte d'un investissement dans la formation des employés et la perte de la permanence ou de la mémoire organisationnelle.

Nous recommandons aussi à la page 21 que les travaux dans certains secteurs ne soient jamais confiés à des entrepreneurs même si c'était rentable. Cela comprend l'élaboration de la politique et les fonctions de direction; les fonctions qui ont une incidence sur la sécurité du public ou qui donnent accès à des renseignements ou à des données de nature commerciale ou confidentielle; les activités qui placeraient l'entrepreneur en situation de monopole ou de conflit d'intérêts et celles qui compromettraient les droits et les avantages des contribuables.

Enfin, notre septième et dernière recommandation consiste à demander la création d'un mécanisme de reddition de comptes pour garantir qu'on lèvera le voile du secret qui entoure maintenant la sous-traitance et que tous les ministères suivront des règles bien définies. Nous proposons à cet égard que le Conseil du Trésor ou le vérificateur général ou les deux rédigent des règlements sur la sous-traitance qui tiennent compte des critères déjà mentionnés. Ce projet de règlement pourrait ensuite faire l'objet d'un examen public par votre comité.

Nous proposons que, après l'établissement d'un règlement, les ministères fassent une analyse rigoureuse de la rentabilité de tous les contrats, déterminent s'ils sont dans l'intérêt du public et fassent des vérifications ministérielles régulières. Nous recommandons que le Conseil du Trésor mène aussi des vérifications périodiques et qu'il ait le pouvoir de faire respecter les règlements.

Nous recommandons en outre que le Conseil du Trésor et le vérificateur général soient tenus de faire rapport annuellement au Parlement sur les pratiques de la sous-traitance et que les règlements sur la sous-traitance fassent l'objet d'un examen par le Parlement à tous les cinq ans.

Enfin, comme nous estimons que les employés sont le mieux placés pour tenir les ministères comptables en cas de pratiques de sous-traitance douteuses, nous recommandons que les ministères soient tenus de consulter régulièrement les associations d'employés à ce sujet. Il faudrait également promulguer une loi pour protéger les employés qui voudraient dénoncer des marchés douteux, mais qui n'oseraient le faire.

Cela met fin à notre résumé. Je prierai maintenant notre collègue, M. Overstreet, de vous parler brièvement de son expérience personnelle afin de vous donner des exemples concrets de ce que vous venez d'entendre sur le plan théorique.

[Texte]

[Traduction]

Dr. R. Edward Overstreet (Executive member, Social Science Employees Association): I would like to thank you for this opportunity to appear before you, both on my own behalf and on behalf of a number of my colleagues who are professionals and find themselves spending an increasing amount of their time administering contracts, rather than doing work for which they are qualified that they have done in the past.

I want to reiterate a little about what Bill said regarding my experience. I have a PhD in the area of program evaluation and 25 years of research and evaluation experience. As an ES-6, I am probably one of the most senior people in government who actually does evaluation or contract administration in this function. Since 1981 I have worked and helped Canada in program evaluation alongside, not in, the internal audit function.

Before I go further, I would like to backtrack and elaborate slightly on two of my own recommendations, which I discussed with my colleagues. On page 18, the second recommendation about no contract above \$25,000 should be let without PSC validation: I would also suggest those contracts should be routinely copied to the unions as well. People like my colleagues and me can very quickly identify those cases where our members would be qualified to do the work and those where we clearly wouldn't be.

• 1140

Likewise, on page 21 there is recommendation 7(iv). This may sound like a job, but it's a very serious matter. The recommendation here is that regular internal department audits and evaluation of contracts should be mandatory. I would urge that those audits and evaluations not be done by contractors. I'm quite serious about that.

What sparked my appearance four years ago before the public accounts committee was our director general at that time letting a contract to a contractor to review whether our function should be contracted out, and I leave to your imagination the impact that had on me and my colleagues in our shop. I would suggest, with respect, that any audit evaluation should be done by full-time paid civil servants.

I joined Health Canada in 1981. I started out in a function in a department that had 35 person-years and around \$100,000 worth of contract money. Last year, just before the function was split among ourselves, Human Resource Development, and Heritage Canada, we had 16 person-years and in our function we were spending over \$1 million on contracts.

In 1981 we did all the evaluations ourselves. In fact, in 1981 we were conducting a survey of an income security program and all of the survey administration was done internally. Today almost all of the data collection and much of the analysis in our

M. R. Edward Overstreet (membre exécutif, Association des employés en sciences sociales): Je voudrais vous remercier de m'avoir permis de témoigner devant vous en mon nom propre et au nom d'un certain nombre de mes collègues professionnels qui passent de plus en plus de temps à administrer des contrats plutôt qu'à faire leur propre travail comme auparavant.

Je voudrais revenir un peu sur ce que disait Bill au sujet de ma propre expérience. J'ai un doctorat en évaluation des programmes et j'ai aussi 25 années d'expérience dans le domaine de la recherche et de l'évaluation. À titre d'ES-6, j'occupe probablement l'un des postes les plus élevés au gouvernement dans le domaine de l'évaluation et de l'administration des marchés. Depuis 1981, j'ai travaillé pour aider le Canada dans le domaine de l'évaluation des programmes, parallèlement à la fonction de vérification interne et sans en faire partie.

Avant d'aller plus loin, je voudrais revenir un peu en arrière et m'étendre sur deux de mes propres recommandations dont j'ai déjà discuté avec mes collègues. En ce qui concerne la deuxième recommandation à la page 19, selon laquelle le gouvernement ne devrait conclure aucun marché de plus de 25 000\$ sans confirmation de la CFP, je proposerais en outre que l'on envoie automatiquement aussi une copie de ces contrats aux syndicats. Mes collègues et moi nous sommes tout à fait capables d'identifier rapidement les tâches que nos membres sont aptes à remplir et celles pour lesquelles ils n'ont clairement pas les compétences.

En outre, vous trouverez à la page 21 de notre mémoire notre recommandation 7(iv). Vous penserez peut-être que ce que nous proposons ressemble à un coup monté, mais nous sommes très sérieux. Nous recommandons que le ministère soit obligé de vérifier et d'évaluer périodiquement les contrats. J'insisterais pour que ces vérifications et ces évaluations ne soient pas faites par les entrepreneurs. J'y tiens absolument.

Il y a quatre ans, j'ai comparu devant le comité des comptes publics parce que notre directeur général avait demandé à un entrepreneur de faire une étude pour déterminer si notre fonction devait être sous-traitée, et vous pouvez facilement imaginer l'effet que cette question a eu sur moi et sur mes collègues. J'avance respectueusement que toutes les vérifications et évaluations doivent être faites par des fonctionnaires à plein temps.

J'ai commencé à travailler à Santé Canada en 1981 dans un groupe qui comptait 35 années-personnes et des contrats d'une valeur d'environ 100 000\$. L'an dernier, juste avant que notre fonction soit divisée entre notre ministère, Développement des ressources humaines et Patrimoine Canada, nous avions 16 années-personnes et nous dépensions plus d'un million de dollars pour les marchés.

En 1981, nous faisons toutes les évaluations nous-mêmes. En fait, en 1981, nous avons fait une enquête sur le programme de sécurité du revenu et l'administration de cette enquête était entièrement menée à l'intérieur. Aujourd'hui, ce sont des

[Text]

shop are done by contractors and I find myself quite frankly spending a great deal of my time acting as what at times feels like an overpaid secretary to a bunch of consultants. It doesn't do a lot of good either for my own currency and professional skills or for my morale or that of my colleagues.

I want to stress at the outset that not all contracting out is bad. For example, I am currently administering one contract where we have a professional consultant in a very technical scientific field where I have no expertise, where none of my colleagues has expertise, and where the only people in the department who have that expertise are working in the program we are evaluating. Obviously it would be inappropriate to ask them to assess their own work. So in that case I have no difficulty.

There are other contracts that we let—for example, conducting interviews with stakeholder organizations, clients of the department, which in the past we've done ourselves. We don't have the staff to do that any more so we are basically compelled to contract out that work.

I will seek the guidance of the chair here to cut me off if I'm monopolizing too much time.

The Chairman: I would like to interrupt for a moment. I'd like to keep your opening remarks as short as possible.

Dr. Overstreet: Okay.

The Chairman: If there are areas that you have not covered, chances are that you can in your answers. So count on covering some territory in your answers.

Dr. Overstreet: Okay. I will flag three areas that I would like to discuss with you, if you would care to ask me the right questions.

There are some stories I can tell you from my own personal experience. They have to do with the cost of doing work in-house versus contracting it out, both in per diem charges and in terms of administrative costs, the implications of this for public policy and administration in the government, and a couple of specific examples of abuse that I think ought to be considered.

The Chairman: Well, I'm sure that the members around the table will take that particular cue from you and raise the appropriate questions. If they're not smart enough, I would invite you to somehow set up your own straw men and knock them down with great swiftness.

Let's go to questions. Mr. Marchand.

M. Marchand (Québec-Est): Monsieur Gandall, merci de votre présentation. Je veux vous dire que j'ai été fort impressionné par votre présentation et les recommandations que vous faites concernant la sous-traitance.

Je peux d'ores et déjà vous dire que nous sommes 100 p. 100 d'accord avec vous concernant le droit de divulguer pour les fonctionnaires, le *whistle blowing*, comme on dit en anglais. Nous pensons que ce serait un moyen très efficace de réduire le gaspillage au sein du gouvernement.

[Translation]

entrepreneurs qui collectent presque toutes les données et qui font une grande partie des analyses pour nous et, pour être honnête, j'ai très souvent l'impression de servir de secrétaire surrémunéré pour une bande de consultants. Ce n'est pas ainsi que je peux me tenir à jour et maintenir mes compétences professionnelles et ça ne fait rien de bon pour mon moral ni pour celui de mes collègues.

Je tiens à dire clairement dès le départ que la sous-traitance n'est pas toujours une mauvaise chose. Par exemple, j'administre à l'heure actuelle un contrat que nous avons passé avec un consultant professionnel dans un domaine scientifique très technique pour lequel ni moi ni aucun de mes collègues n'ont de compétences et les seuls employés du ministère qui en ont participent justement à ce programme que nous évaluons. Il est évident qu'il serait inacceptable de leur demander d'évaluer leur propre travail. Dans un cas comme celui-là, je n'ai pas d'objections.

Il y a d'autres tâches que nous faisons faire à contrat, par exemple, mener des entrevues avec des organismes intéressés, des clients du ministère, que nous faisons nous-mêmes dans le passé. Nous n'avons plus le personnel nécessaire pour le faire et nous sommes donc obligés d'avoir recours à la sous-traitance.

Je demanderais au président de m'interrompre si je parle trop longuement.

Le président: Je vais effectivement vous interrompre un instant. J'aimerais que votre exposé préliminaire soit aussi court que possible.

M. Overstreet: Très bien.

Le président: S'il y a des questions dont vous n'avez pas traité, il y a des chances pour que vous puissiez le faire dans vos réponses. Vous pouvez compter sur le fait que vous pourrez soulever d'autres points dans vos réponses.

M. Overstreet: Très bien. Je vais donc vous signaler trois domaines dont j'aimerais discuter avec vous, si vous voulez bien me poser les bonnes questions.

Il y a des choses que je pourrais vous raconter en puisant dans ma propre expérience. Cela concerne le coût du travail fait à l'interne comparativement au coût de la sous-traitance, à la fois en ce qui a trait aux taux quotidiens et aux coûts d'administration, les répercussions sur la politique gouvernementale et l'administration publique, et je pourrais vous donner quelques exemples précis d'abus qui méritent d'être examinés.

Le président: Eh bien, je suis sûr que les membres du comité ont pris note et qu'ils vous poseront les bonnes questions. S'ils ne sont pas assez intelligents pour le faire, à vous de trouver le moyen de les introduire dans la discussion.

Passons aux questions. Monsieur Marchand.

Mr. Marchand (Québec-Est): Mr. Gandall, thank you for your presentation. I must tell you that I was very impressed by your presentation and your recommendations about contracting out.

I can tell you right away that we wholeheartedly agree with you on the public servants' right to blow the whistle. We think it would be a very effective way of reducing waste in government.

[Texte]

[Traduction]

• 1145

Nous sommes aussi d'accord avec vous qu'il y aurait besoin d'établir au gouvernement un code d'éthique ou de fonctionnement dans le domaine de la sous-traitance, parce que cela n'existe pas, du moins selon ce qu'on nous a dit.

Nous serions également d'accord avec vous pour exiger des ministères qu'ils divulguent directement à la Chambre des communes, tous les 30 jours, les contrats qui sont accordés. Le problème évident, actuellement, c'est que nous avons beaucoup de difficulté à obtenir de l'information sur la sous-traitance. On ne transige pas avec un gouvernement transparent. J'ai souvent l'impression que le ministre est membre du SCRS tellement c'est *top secret*. Nous avons énormément de difficulté à avoir l'information, même l'information courante.

Donc, nous sommes d'accord sur toutes ces initiatives. D'ailleurs, je vous dirai que nous allons essayer, avec la collaboration de nos collègues, de mettre sur pied certaines de ces initiatives.

Vous avez parlé de gaspillage. Je reprends l'invitation de M. Overstreet concernant des exemples concrets de gaspillage. C'est intéressant. Pouvez-vous nous donner des exemples? J'irais même plus loin. Êtes-vous en mesure de les mettre par écrit? Pouvez-vous nous donner plusieurs exemples, pas nécessairement aujourd'hui, mais par écrit si possible?

Je vais commencer par cela parce que j'aurai d'autres questions. Monsieur Overstreet, pouvez-vous nous donner des exemples concrets de gaspillage?

Dr. Overstreet: Yes, I can give several examples. First of all, on the subject of the cost of doing the work itself in terms of per diems, I think I mentioned that I'm probably one of the more senior evaluators in government. My per diem, the money I get paid, is \$292, and if you add 20%, which is the figure Finance uses for benefits such as pension, sick leave, and so on, that comes to a per diem of \$350.

I routinely adjudicate bids from contractors and I see per diems of \$700 coming in sometimes for university professors who have comparable qualifications to my own. These are full-time university professors who are already paid out of the public purse provincially.

Mr. Marchand: Sometimes it's \$1,500 per day and beyond.

Dr. Overstreet: For the private sector, it's \$1,500 to \$2,000 a day. I've seen per diems of \$2,000 on some proposals. More typically, for someone with my background from a smaller firm, it would be \$900 to \$1,000 a day. It is anywhere from treble to five times my salary. In some cases they do have qualifications I don't have, but in many cases they don't.

Regarding the administration, I keep very detailed records for my own interest and also because in our division we are expected to report weekly on how we spend our time and allocate it against phases of specific projects, for example contract administration. I can tell you that on the two most recent contracts I administered, my colleagues and I spent a total of 20 person-days—that's not 20 calendar days, that's 20 full-time days—of work at \$350 a day administering the

We also agree with you that there is a need to develop within the government a code of ethics or of conduct in the area of contracting out since none exists, or so we have been told.

We'd also agree with you in demanding that departments disclose directly to the House of Commons, every 30 days, contracts that have been granted. The obvious problem currently is that we have a great deal of difficulty obtaining information on contracting out. We are not dealing with a transparent government. It's so top secret that I often have the impression that the minister is a member of CSIS. We have great difficulty obtaining information, even common information.

So, we agree with all these initiatives. Besides, I can tell you that we will try, with the cooperation of our colleagues, to implement some of them.

You talked about waste. I would take up Mr. Overstreet on his invitation concerning concrete examples of waste. That's interesting. Can you give me some examples? I would even go further. Are you in a position to provide these examples in writing? Can you give us several examples, not necessarily today, but in writing if possible?

I will start by that and then I will have other questions. Mr. Overstreet, can you give us concrete examples of waste?

M. Overstreet: Oui, je peux vous en donner plusieurs exemples. Premièrement, en ce qui concerne le coût du contrat lui-même, c'est-à-dire les taux quotidiens, je pense avoir déjà mentionné que mon poste est sans doute à l'un des échelons les plus élevés pour un évaluateur du gouvernement. Ma rémunération quotidienne est de 292\$. Si vous ajoutez à cela 20 p. 100 comme le fait le ministère des Finances pour déterminer les avantages comme la pension, les congés de maladie, etc, cela donne une rémunération quotidienne de 350\$.

J'examine couramment des soumissions d'entrepreneurs et il arrive souvent que des professeurs d'université, qui ont des compétences comparables aux miennes, demandent des taux quotidiens de 700\$. Il s'agit de professeurs d'université à plein temps qui sont déjà rémunérés à même les deniers publics provinciaux.

M. Marchand: Le taux s'élève parfois à 1 500\$ par jour ou plus.

M. Overstreet: Pour le secteur privé, le taux est de 1 500 à 2 000\$ par jour. J'ai vu des taux de 2 000\$ par jour pour certaines propositions. D'habitude, dans le cas d'une personne qui travaille pour une petite entreprise et qui a des compétences semblables aux miennes, le taux sera de 900 à 1 000\$ par jour. C'est-à-dire, de 3 à 5 fois ma rémunération. Dans certains cas, ils ont des compétences que je n'ai pas, mais très souvent, ce n'est pas le cas.

En ce qui concerne l'administration, je tiens des dossiers très détaillés par intérêt personnel mais également parce que, dans notre division, nous sommes tenus de justifier chaque semaine l'emploi de notre temps et de dire combien de temps nous consacrons à certaines étapes de projets précis, par exemple, l'administration des contrats. Je peux vous dire que pour les deux derniers contrats que j'ai administrés, mes collègues et moi avons consacré 20 journées-personnes au

[Text]

competitive bidding process, dealing with the contractor, meeting with the contractor, work that we would not normally have to do with full-time employees. I estimate that you should add maybe 15% to the value of the actual contracts for the internal administration.

In terms of waste, I can recall one contract we let about five years ago on one of my projects. It was some analytical work. I knew we could have done it ourselves. We felt we didn't have enough time, given the deadline. We let a contract. The report came in late. It was badly done and we had to rewrite it. By the time we had administered the contract and rewritten that report, we had spent more time and more of the taxpayers' money than we would have if we'd done it ourselves in the first place.

M. Marchand: J'aurais voulu que les exemples soient un peu plus concrets. Je ne sais pas si vous en avez qui sont un peu plus concrets.

Vous semblez être fort à jour en ce qui a trait aux coûts de la sous-traitance. Avez-vous fait des analyses de coûts-bénéfices? Avez-vous des analyses des montants affectés à la sous-traitance au gouvernement? Avez-vous fait des analyses financières du coût de la sous-traitance au gouvernement? Quelle est l'étendue de vos études financières dans le domaine de la sous-traitance au gouvernement?

Dr. Overstreet: In terms of contracting out government-wide, I can refer that to Marvin Gandall.

At one time I chaired a committee that was trying to look into this, but frankly we gave up because we couldn't get the information from Treasury Board as to the volume. We couldn't get the numbers.

Mr. Gandall: Perhaps I would only be repeating what my colleague said. We're a small organization and don't have the resources. That's part of the problem. We don't have access to the information within the government. This is something that obviously would have to be undertaken by the Auditor General or Parliament. Quite frankly, our members are reluctant to come forward and volunteer this information if they know it is going to be traceable to them, particularly if it is funnelled through their labour organization.

M. Marchand: Si je comprends bien, vous êtes en quelque sorte un syndicat.

Mr. Gandall: Yes.

M. Marchand: Vous devez sans doute connaître les rouages quand il s'agit d'accorder des contrats en sous-traitance. Y a-t-il dans chaque ministère une personne ou un groupe de personnes qui s'occupe seulement de la sous-traitance, ou si c'est réparti dans plusieurs bureaux? Est-ce que c'est centralisé dans les ministères?

Mr. Krause: I can respond on that one. From my experience, it's spread everywhere in the department. It's not centralized. In many cases directors have authority to let contracts out. When I was at Investment Canada, it was routine

[Translation]

total—je ne veux pas dire 20 jours du calendrier, mais 20 jours de travail complet—rémunérées à 350\$ par jour, à administrer le processus d'appel d'offres, à traiter avec l'entrepreneur, à le rencontrer, ce que nous n'aurions pas à faire normalement avec des employés à temps plein. J'estime qu'il faut ajouter environ 15 p. 100 à la valeur des contrats pour les frais d'administration internes.

Pour ce qui est du gaspillage, je me rappelle un contrat que nous avons accordé il y a environ cinq ans pour l'un des projets dont j'étais responsable. Il s'agissait de faire une analyse. Je sais que nous aurions pu le faire nous-mêmes. Mais, nous ne pensions pas avoir assez de temps, étant donné les délais. Nous avons donc sous-traité. Le rapport nous est arrivé en retard et en plus le travail avait été bâclé et nous avons dû le refaire nous-mêmes. Nous avons passé plus de temps et nous avons dépensé plus d'argent des contribuables à administrer ce contrat et à refaire le rapport que si nous avions fait le travail nous-mêmes en premier lieu.

• 1150

Mr. Marchand: I would have liked more concrete examples. I don't know if you have any that are a bit more concrete.

You seem to be very well-informed about the cost of contracting out. Have you done any cost-benefit analyses? Do you have any studies on the amounts allocated to contracting out in the government? Have you carried out any financial analysis of the cost of contracting out in government? What is the scope of your financial studies on contracting out in government?

M. Overstreet: Je demanderais à Marvin Gandall de vous répondre au sujet de la sous-traitance à l'échelle de l'administration publique.

J'ai été président d'un comité qui a essayé d'examiner cette question, mais franchement nous avons abandonné parce que nous n'avons pas pu obtenir du Conseil du Trésor des renseignements sur les quantités. Nous n'avons pas pu obtenir les chiffres.

M. Gandall: Je vais peut-être répéter seulement ce que mon collègue vient de dire. Nous sommes un petit organisme et nous n'avons pas les ressources nécessaires. Cela fait partie du problème. Nous n'avons pas accès aux renseignements au sein du gouvernement. C'est évidemment une tâche que devrait entreprendre le vérificateur général ou le Parlement. Honnêtement, nos membres hésitent à offrir à eux-mêmes ces renseignements s'ils savent qu'on pourra établir qu'ils en sont la source, surtout si ces renseignements sont acheminés par leur association syndicale.

Mr. Marchand: As I understand it, in a way, you are a union.

M. Gandall: Oui.

Mr. Marchand: No doubt, you know the contracting out procedure. Is there within each department a person or a group of persons whose sole function is to manage contracting out, or is this spread among several offices? Is it centralized within departments?

M. Krause: Je peux répondre à cette question. D'après mon expérience, cela est répartie dans tout le ministère. Ça n'est pas centralisé. Dans bien des cas, les directeurs sont habilités à adjudger des contrats. Lorsque je travaillais à

[Texte]

for directors to let contracts out of \$10,000, \$15,000, \$20,000 for various pieces of work, and there was no mechanism to judge whether it was a good use of moneys. It happened routinely. In fact, in many cases the contracts are parcelled. You divide it into three phases. That way you don't have to go to competitive bidding, you can direct it to people.

Dr. Overstreet: I'll just pick up on that. Within my own department, for example, even on competitive bidding we've been told we have a choice. We can go to the materiel services unit and they can do it for us or we can do it ourselves. We choose to go through them, so anything we do you can get from that office. I know that other places do it themselves for whatever reason. So you would be very hard-pressed to go to one place in the department and know where all the contracts are.

Mr. Strahl: Just a point of clarification, Dr. Overstreet. Are you currently a contractor?

Dr. Overstreet: I am currently running one evaluation where I have two contractors working for me.

Mr. Strahl: Are you an employee?

Dr. Overstreet: Yes, I am an employee. I'm not a contractor.

Mr. Strahl: Okay. I was wondering. You have experience in the contract field but you are not a contractor.

Dr. Overstreet: I've not been a contractor myself, no.

Mr. Strahl: But there are management contracts being let that duplicate your job.

Dr. Overstreet: Yes. That's also true in the internal audit function.

Mr. Strahl: When those people have those contracts and are getting twice your daily wage, are they able to do that for an extended periods of time or are we talking about a four-, five-, or ten-day contract? It's not a yearly salary for these people so that's why you have to pay more. Is that correct?

Dr. Overstreet: Some of these contracts go on for extended periods of time. The two I happen to be managing will go on for about six months and depending on the individual and the contract, we're looking at anywhere from 20 to 60 days of work. So it's not an insignificant amount. It's not like five or six days worth of work.

Mr. Strahl: Okay. You pointed out some examples where errors are made. The Auditor General has some. You have some other ones in here that you detail, which is good to know. I want to know why the managers are never disciplined. Everybody knows there are some problems, such as poor auditing and divvying up contracts to beat the levels. Why don't they start lopping off some heads here? Everyone says look at the problem, it's still there, and everybody who audits it sees the same problem; yet no heads roll. I would think it will continue.

[Traduction]

Investissement Canada, les directeurs accordaient couramment des contrats de 10 000, 15 000 ou 20 000\$ pour divers travaux. Il n'y avait aucun moyen de déterminer si c'était une bonne utilisation des ressources. Cela se faisait couramment. En fait, dans bien des cas, les contrats étaient fragmentés. Le projet était divisé en trois étapes. Ainsi, le contrat pouvait être accordé directement, sans qu'il soit nécessaire de passer par un appel d'offres.

M. Overstreet: Je voudrais enchaîner sur ce point. Dans mon propre ministère, par exemple, même pour les appels d'offres, on nous a dit que nous avions le choix. Nous pouvons nous adresser à l'unité des services du matériel pour qu'elle s'en charge à notre place ou nous pouvons le faire nous-mêmes. Nous préférons recourir aux services de cette unité, et vous pouvez obtenir d'eux des renseignements sur tout ce que nous faisons. Je sais que d'autres groupes choisissent de s'en occuper eux-mêmes, pour diverses raisons. Vous pourriez donc très difficilement vous adresser à un bureau du ministère pour obtenir des renseignements sur tous les contrats.

M. Strahl: J'aimerais obtenir une précision, monsieur Overstreet. À l'heure actuelle, êtes-vous un entrepreneur?

M. Overstreet: À l'heure actuelle, je dirige une évaluation et il y a deux entrepreneurs qui y travaillent pour moi.

M. Strahl: Êtes-vous un employé?

M. Overstreet: Oui, je suis un employé. Je ne suis pas un entrepreneur.

M. Strahl: Très bien. Je me posais la question. Vous avez de l'expérience dans le domaine de la sous-traitance mais vous n'êtes pas un entrepreneur.

M. Overstreet: Je n'ai jamais travaillé comme entrepreneur.

M. Strahl: Mais il y a des contrats de gestion qui font double emploi avec ce que vous faites.

M. Overstreet: Oui. C'est également vrai pour la fonction de vérification interne.

M. Strahl: Les entrepreneurs qui obtiennent ces contrats et qui reçoivent le double de votre rémunération quotidienne, en profitent-ils pendant de longues périodes de temps ou s'agit-il de contrats d'une durée de 4, 5 ou 10 jours? Ils ne travaillent pas à l'année et c'est pourquoi ils demandent plus cher, n'est-ce pas?

M. Overstreet: Certains de ces contrats durent longtemps. Les deux que j'administre à l'heure actuelle dureront environ six mois, selon l'entrepreneur et le contrat, et cela représente donc de 20 à 60 jours de travail. Ce n'est pas une somme négligeable. Il ne s'agit pas de 5 ou 6 jours de travail.

M. Strahl: Très bien. Vous avez donné des exemples d'erreurs qui ont été commises. Le vérificateur général fait la même chose. Il y a d'autres exemples détaillés dans votre mémoire et c'est bon de savoir ces choses. J'aimerais savoir pourquoi on ne discipline jamais les gestionnaires. Tout le monde sait qu'il y a des problèmes, par exemple que les vérifications sont insuffisantes ou qu'on fragmente les contrats pour contourner les règles. Pourquoi ne voit-on pas tomber des têtes? Tout le monde dit: voyez le problème, il existe encore. Et tous ceux qui font des vérifications constatent le même problème; or, on ne voit pas rouler de têtes. Je pense que ça va continuer.

[Text]

[Translation]

• 1155

Mr. Gandall: There are problems, and where these exist we agree with you that heads should roll. We've been asked in the past when we've appeared before parliamentary committees to provide a long list of abuses and obviously we've given them the same answer that we've given you, that we're not in the position to do so.

Our position is that we're dealing with what you might describe as a systemic problem, and because the process is so uncontrolled it is inevitable you're going to get the potential for abuse. But we would say that probably 95% of our concern doesn't rest with individual cases of abuse. We think that inherent in the process is a loss of taxpayer dollars. What we're saying in essence is that this work can be done more efficiently and inexpensively in-house, whether or not we're talking about individual contractors abusing the system or not. As a matter of fact, most individual managers don't abuse the system.

Mr. Krause: I have one more comment. I think you have to appreciate that up until now many government departments believe they have a role in getting the numbers of public servants down; that is, it is judged a matter of efficiency. Though we've gone to single operating budgets, everybody talks about the bottom line. The old school of management that is in place and runs the bureaucracy still counts heads. There's a bias, and we've talked about it in our report. Obviously it looks good to get the numbers down by letting out contracts.

Mr. Strahl: But of course as your report indicates, and that's not news, contracting rates have been going up 7.5% a year over the last ten years. It amounts to a hidden bureaucracy.

You recommended that contracting out not be a practice to be encouraged in the federal public service. PSAC has been before us and said specifically it shouldn't be encouraged unless you can prove that you can save up to 10% and prove it along the lines of a good analysis such as you have here. They didn't seem to be adverse to the contracting out as long as you could show that you could save significant dollars. Is this a premise, and then you qualify it after that, or should we still allow some contracting out or encourage it?

Mr. Gandall: I guess the simplest way to answer that question is we think contracting out should be the exception to the rule, and in the last decade it's become the rule in the public service. It's been deliberately encouraged.

There is an oversight in our submission in terms of the recommendations. We would support the alliance's recommendation that unless there is at least a 10% saving, stuff should not be contracted out.

Mr. Strahl: I have an example to do with road maintenance. And I'm from British Columbia, so I've lived through this thing that went on in British Columbia, which was again a philosophical rationale. The Social Credit government of

M. Gandall: Il y a des problèmes et nous sommes d'accord avec vous pour dire qu'il y a des têtes qui devraient rouler. Dans le passé, lorsque nous avons comparu devant d'autres comités parlementaires, on nous a demandé de fournir une longue liste d'abus et nous leur avons évidemment donné la même réponse qu'à vous, que nous ne sommes pas en mesure de le faire.

À notre avis, nous faisons face à un problème systémique, et comme il n'y a pas de contrôles, il est inévitable qu'il y ait des abus. Et je dirais que ce n'est pas les cas d'abus particuliers qui nous préoccupent le plus. Je pense qu'une certaine perte des deniers publics fait partie du processus. Ce que nous disons essentiellement, c'est que ce travail peut être fait plus efficacement et à un coût inférieur à l'interne mis à part les abus de certains entrepreneurs. En fait, la plupart des gestionnaires n'abusent pas du système.

M. Krause: J'ai une autre observation à faire. Je pense que vous devez comprendre que jusqu'à présent, de nombreux ministères croyaient qu'ils devaient réduire leurs effectifs; c'est-à-dire, que ce serait perçu comme une preuve de leur efficacité. Malgré le fait qu'il y a maintenant des budgets de fonctionnement uniques, tout le monde parle du résultat financier. La vieille école de gestion qui dirige à l'heure actuelle la bureaucratie compte encore les têtes. C'est un parti pris, et nous en parlons dans notre rapport. Il est évident que cela fait bonne impression de réduire le nombre des effectifs en ayant recours à la sous-traitance.

M. Strahl: Mais, bien sûr, comme vous le dites dans votre rapport, ce n'est pas nouveau, puisque la sous-traitance augmente à un rythme de 7,5 p. 100 par année depuis dix ans. Cela équivalait à une bureaucratie cachée.

Vous recommandez que la sous-traitance ne soit pas encouragée au sein de la fonction publique fédérale. L'Alliance de la fonction publique du Canada a comparu devant nous et nous a dit clairement que cette pratique ne devait pas être encouragée à moins que les gestionnaires ne puissent prouver, au moyen d'une bonne analyse comme la vôtre, que cela leur permet d'économiser 10 p. 100. L'Alliance ne semblait pas s'opposer à la sous-traitance à la condition que l'on puisse montrer qu'elle permettait d'économiser des sommes importantes. Est-ce votre hypothèse de départ, que vous seriez prêts à nuancer par la suite, ou devrions-nous continuer à permettre un certain niveau de sous-traitance, voire l'encourager?

M. Gandall: Je pense que la façon la plus simple de répondre à cette question est de dire que nous croyons que la sous-traitance devrait être l'exception à la règle. Or, au cours des dix dernières années, elle est devenue la règle au sein de la fonction publique. C'est une pratique qu'on a délibérément encouragée.

Il y a une omission dans nos recommandations. Nous sommes d'accord avec l'Alliance lorsqu'elle recommande que l'on n'ait pas recours à la sous-traitance à moins qu'elle permette de réaliser une économie d'au moins 10 p. 100.

M. Strahl: J'aimerais vous citer un exemple de l'entretien routier. Je suis originaire de la Colombie-Britannique et je me souviens lorsque ces pratiques étaient courantes dans cette province, encore une fois, pour des raisons de principe. À cette

[Texte]

the day said let's contract it because it's the thing to do, and it was the thing to do; ten years ago everyone wanted to do it. I think there is a lot of evidence that says they were not saving a whole lot of money in British Columbia, although philosophically at the time I concurred with them.

The problem, though, that I saw—and I'm wondering if this isn't a problem when you're looking at these costs—is that in the road maintenance department in B.C. the rules were that you could contract out, but not a single employee must be lost. So they took over the whole crew in a particular area and no one could get laid off. So a contractor, in other words, had no incentive to cut his costs. He couldn't cut his costs because he was under the same public service union contract and really couldn't. If he said I'm going to make that guy do three jobs, not one, because I think he's underworked... He wasn't allowed to save money. Also, in the overseeing of the contract there were no managers laid off either. So it ended up you had a total duplication of bureaucracy, which was not beneficial to the civil service who had been doing the job up until then and really not beneficial to the contractor either, because there was no incentive for that contractor to save money. As a matter of fact, as long as you could keep it going, you could justify your next contract being another \$1 million.

I think there may be a problem in the overall attempt to save money. As long as you have the same parameters, the same union agreements and must oversee it with the same managerial staff or contract managerial staff, you just end up duplicating it all over the place.

[Traduction]

époque, le gouvernement créditiste disait: sous-traitons, c'est la chose à faire. C'était la mode; il y a dix ans, tout le monde voulait sous-traiter. Je pense qu'il y a une abondance de preuves que cela n'a pas permis à la Colombie-Britannique d'économiser beaucoup d'argent, même si, à l'époque, j'appuyais le principe.

Or, le problème que j'ai constaté—et je me demande si vous n'avez pas constaté le même problème lorsque vous avez examiné les coûts—c'est que d'après les règles du service d'entretien des routes de la Colombie-Britannique, la sous-traitance ne devait pas entraîner la perte d'un seul emploi. Alors, dans une région donnée, l'équipe au complet a été recrutée et personne ne pouvait être mis à pied. En d'autres mots, l'entrepreneur n'avait aucune raison de réduire ses coûts. D'ailleurs, il ne pouvait pas le faire, car il était assujéti à la même convention collective que la fonction publique. S'il avait voulu faire faire trois tâches, au lieu d'une seule, à tel travailleur qu'il estimait sous-employé... On ne lui permettait pas de faire d'économies. En outre, aucun des gestionnaires qui surveillaient le contrat n'a été mis à pied non plus. Alors, au bout du compte, on a eu une double bureaucratie, ce qui n'était pas dans l'intérêt des fonctionnaires qui avaient effectué ce travail jusque-là et ce n'était pas non plus vraiment avantageux pour l'entrepreneur, puisqu'il n'avait aucune raison de faire des économies. En fait, à la condition de pouvoir faire durer cet état de choses, l'entrepreneur pouvait justifier une augmentation d'un million de dollars pour son prochain contrat.

Je pense que l'objectif général qui est d'économiser de l'argent n'est pas sans problème. Tant qu'on aura les mêmes paramètres, les mêmes ententes collectives et que les contrats seront administrés par les mêmes gestionnaires, les doubles emplois foisonneront.

● 1200

Mr. Krause: I think you have to look at it as well in the context that we have an ever-growing pool of surplus people in government. People have been told their services are no longer needed. They have to be relocated. Many of them will be doing no work and getting paid.

Mr. Strahl: Yes.

Mr. Krause: The fact is, how can you give work out and contract it when you have these people there ready, willing and wanting to work?

Mr. Strahl: Of course, with the workforce adjustment plan—I'm talking about at the federal level—it becomes a real dubious cost-effective thing. That's because you're keeping the people and trying to find them work. There's no point in retraining them because, if you contract it out, it's double the amount the amount of paper shuffling yet no more work is done.

Mr. Gandall: You raised a valid point with respect to the highway maintenance contract. You say you have a private sector contractor who's forced to use public service unionized labour, so you wonder where the saving is. Maybe this thing

M. Krause: Il faut évidemment bien considérer que nous avons un bassin croissant de surnuméraires. Des employés de l'administration publique se sont fait dire que l'on n'avait plus besoin d'eux. Voilà des gens qu'il va falloir réemployer ailleurs. Beaucoup ne travailleront tout simplement pas et seront quand même payés.

M. Strahl: Je sais.

M. Krause: Alors, comment peut-on continuer à faire faire du travail à l'extérieur, à contrat, alors que ces gens sont là, prêts à travailler, désireux de travailler?

M. Strahl: Et bien sûr, avec le programme d'adaptation de la main-d'oeuvre—je parle au niveau fédéral—tout ça finit par paraître très peu rentable. Mais c'est parce que vous continuez à maintenir sur place des gens auxquels vous essayez désespérément de trouver du travail. Et si vous sous-traitez à l'extérieur, ça n'a plus aucun intérêt de leur donner une nouvelle formation, ça fait simplement plus de paperasserie, sans que plus de travail ne soit fait.

M. Gandall: À propos de ce contrat d'entretien routier, le point que vous avez soulevé est fort pertinent. On a ici un entrepreneur du secteur privé qui est contraint d'utiliser des employés syndiqués de la fonction publique, et vous vous

[Text]

could have worked and could have been cost-effective if you didn't have to use the unionized public service labour. He would have brought in his own work crew and so on. That may or may not be the case, but it's certainly a valid point to raise.

In the public service I don't think there would be anybody who would dispute that there has to be contract administration. You can't just give the money out and then not have any kind of accountability procedure. I don't see any difference there. These people don't use public service labour. The public service labour that is employed is strictly from the point of view of making sure that there's accountability, limited as it is, on the contract. However, they don't employ public service labour at public service rates. They do, in many cases, employ their own people, but you still get these very inflated per diems. What you may save on the labour rate, or on the benefits, you lose on the mark-up. The contractor is just simply writing in his profit margin.

Mr. Strahl: Say you have, for instance, an in-house contract like an SOA, a special operating agency, for the passport division, but the employees there must be under the same union agreement, the same set of standards and the same employment equity things. These are all the things they were under before. There's absolutely no chance of saving costs there if all those other rules must be followed.

Mr. Gandall: However, an SOA isn't a contract.

Mr. Strahl: No, but it's like an in-house contract, or it can be.

Mr. Gandall: If these functions were privatized, then you wouldn't have your union contracts. You can be certain of that. I think we agree on that. If you're using the SOAs as an example, that's just simply a different administrative set-up that's in the government. People are still considered to be public service employees. I think we're mixing apples and oranges.

Mr. Strahl: You may be right.

The Chairman: Notwithstanding the questions about possible savings or possible additional costs as a result of contracting out, let me ask you this: does contracting out, at the very minimum, keep civil servants honest? The fear of more contracting out will perhaps keep them on their toes and keep them sharper than they otherwise might be. If I am right in that guess, how in the world would you evaluate that?

Mr. Krause: I would offer an example that contradicts that rather solidly. Let's take a department like Statistics Canada. It does virtually no contracting out. Instead, it opts to have a rich talent pool at both the technical and professional levels. The best work and most exciting issues are handled by the staff at Statistics Canada.

[Translation]

demandez où réalise-t-on une véritable économie. On peut imaginer que ce soit rentable si l'on n'est pas obligé de passer par les services d'une main-d'œuvre syndiquée de la fonction publique. L'entrepreneur à ce moment-là travaille avec ses propres équipes, etc. La chose reste à prouver, mais il s'agit-là d'un point tout à fait pertinent.

Toute la fonction publique est prête à reconnaître que l'administration des marchés est une fonction indispensable. On ne peut pas simplement distribuer l'argent, sans aucune procédure et obligation de rendre compte. Sinon je ne vois pas où est l'avantage. Ces entrepreneurs ne font pas travailler les employés de la fonction publique. La fonction publique intervient uniquement sur cette question d'obligation de rendre compte, aussi limitée soit-elle, et gère le contrat. Et de toute façon les entrepreneurs n'utilisent pas les fonctionnaires aux taux auxquels ils sont rémunérés par la fonction publique. Dans beaucoup de cas, ils utilisent leurs propres employés, en gonflant les taux quotidiens. Ce que vous pourriez économiser sur les tarifs horaires, ou sur les avantages sociaux, vous le perdez avec la marge que se réserve l'entrepreneur.

M. Strahl: Supposons que l'on ait une procédure interne de contrat, du type OSS, organisme de services spéciaux, pour un service comme la division des passeports, par exemple; de toute façon, les employés sont encore soumis à la même convention collective, avec les mêmes normes et les mêmes réglementations concernant l'équité en matière d'emploi, etc. Comme par le passé. Si donc toute la réglementation reste telle quelle, il est impossible de faire des économies.

M. Gandall: Mais si vous parlez d'OSS, il ne s'agit pas de travail à contrat.

M. Strahl: Non, c'est une procédure interne de travail à contrat; ça peut être considéré comme tel.

M. Gandall: Si toutes ces fonctions étaient privatisées, il n'y aurait plus de syndicats. Vous pouvez en être certains. Nous sommes d'accord là-dessus. Si vous prenez l'OSS pour exemple, ça n'est jamais qu'une procédure administrative différente à la disposition des services de l'État. Il s'agit encore de gens qui font figure de fonctionnaires. J'ai l'impression qu'on est en train de confondre les pommes et les oranges.

M. Strahl: Vous avez peut-être raison.

Le président: Tout à fait en dehors de la question des économies possibles, ou des coûts supplémentaires découlant de la sous-traitance, permettez-moi de vous poser la question suivante: la sous-traitance ne permet-elle pas, au moins, d'inciter les fonctionnaires à l'honnêteté? La crainte que l'on ait de plus en plus recours à la sous-traitance, n'est-elle pas un incitatif permanent pour eux à être plus diligents qu'ils ne le seraient normalement. Et si ma supposition est juste, comment peut-on l'évaluer?

M. Krause: Je peux vous citer un exemple en parfaite contradiction avec votre thèse. Prenons l'exemple de Statistique Canada. Le recours à la sous-traitance y est pour ainsi dire nul. On a au contraire choisi dans cette administration de se doter de ressources humaines pleines de talents, aussi bien aux niveaux technique que professionnel. On peut dire que les employés de Statistique Canada s'attaquent aux questions les plus brûlantes, et de la façon la plus satisfaisante qui soit.

[Texte]

Morale and productivity are both very high. Of course, it's not news to this committee that, for two years running, that agency has been named by their peers as the world's best statistical agency. That's one of the morale and productivity benefits of having no contracting out. It's the best example.

The Chairman: What drives them? You know we live under a capitalist system in which competition and competitiveness is put way up on a very high pedestal. So what drives those people?

Mr. Krause: Public service professionalism.

Mr. Gandall: You're discussing the psychology of why people do work. It's our impression that people don't work well or harder when they're under the threat of lay-offs or see their jobs being contracted out. In fact they tend to work less hard and with less commitment. They become more demoralized. People work when they have a sense of professional satisfaction and a commitment to what they're doing. I think that applies universally.

Mr. Duhamel: I have two brief questions to ask. I would appreciate brief answers so Mr. Bellemare doesn't come after me later on for not having shared fairly.

• 1205

We have people now who are being paid without working. Has anyone offered their services to government? Rather than contract out, maybe you should be using them. Has there been a written proposal or any discussion? What's happening?

Mr. Krause: I have dealt with senior officials of the Treasury Board. In speaking with Mrs. Catterall at her meetings with unions on the efficiency review, the unions did suggest in our discussions that surplus people be given the opportunity to do the work that was being contracted out.

Mr. Duhamel: How recent were those meetings?

Mr. Krause: Those meetings occurred months ago.

Mr. Duhamel: Over a year ago?

Mr. Gandall: Those discussions occurred in the spring, but there's another point to be made.

The workforce adjustment policy, which has been much maligned of late, covers this contingency. It says that before you engage contractors, you don't lay people off. If you have qualified people in house who are able to do the work, the workforce adjustment policy prohibits letting out contracts.

Mr. Duhamel: So the mechanism is there.

Mr. Gandall: The mechanism is there, it's just not enforced.

Mr. Duhamel: We've talked about abuses, and perhaps to be fair we should in some cases refer to them as supposed abuses, since the evidence is not absolutely clear. I think most of us have a sense there are serious problems, but why do they continue to occur if they're as frequent as people say they are?

[Traduction]

On peut dire que le moral des troupes et la productivité y sont à un maximum. Le comité sait très bien que cet organisme a été cité par les statisticiens du monde entier comme étant la meilleure des agences de statistiques au monde, et cela deux années consécutives. C'est également un exemple, le meilleur, de la façon dont le moral des employés et la productivité peuvent profiter de ce que l'on ne fait pas appel à la sous-traitance.

Le président: Qu'est-ce qui les motive? Vous savez que nous vivons dans un système capitaliste où la concurrence et la compétitivité sont les valeurs les plus prisées. Qu'est-ce qui motive ces gens?

M. Krause: La conscience professionnelle de la fonction publique.

M. Gandall: Vous êtes en train de nous expliquer, par la psychologie, pourquoi les gens travaillent. Nous avons pourtant l'impression qu'ils ne travaillent pas mieux, ni même plus, lorsqu'ils se sentent menacés par des licenciements, ou qu'ils voient leur travail confié en sous-traitance. Bien au contraire, ils ont tendance à moins travailler, et à moins se dévouer. Ils ont plutôt tendance à être démoralisés. Les gens travaillent lorsqu'ils en retirent une satisfaction sur le plan professionnel, et qu'ils peuvent s'investir dans ce qu'ils font. Je crois que c'est universel.

M. Duhamel: J'ai deux petites questions à poser. J'aimerais aussi que vous répondiez rapidement pour que M. Bellemare ne m'accuse pas ensuite de ne pas avoir partagé notre temps de façon équitable.

On sait que l'on paie maintenant des gens à ne rien faire. Y en a-t-il parmi eux qui ont offert leurs services au gouvernement? C'est peut-être par là qu'on devrait commencer, avant de sous-traiter. Y a-t-il eu des propositions écrites, en a-t-on discuté? Qu'est-ce qui se passe?

M. Krause: J'ai discuté de cela avec des hauts fonctionnaires du Conseil du Trésor. Lors de leurs réunions avec M^{me} Catterall, sur cette question de l'efficacité, les syndicats ont proposé que les surnuméraires aient la possibilité de faire le travail qui est fait à contrat à l'extérieur.

M. Duhamel: Quand ces réunions ont-elles eu lieu?

M. Krause: Il y a quelques mois.

M. Duhamel: Il y a plus d'une année?

M. Gandall: Ces discussions se sont déroulées au printemps, mais il y a encore quelque chose à ajouter à cela.

La politique d'adaptation de la main-d'œuvre, qui récemment a fait l'objet de critiques acerbes, doit couvrir ce genre de situations. On dit qu'il n'est pas possible d'octroyer des contrats et parallèlement de licencier des gens. Si vous avez des gens qualifiés chez-vous, qui peuvent faire le travail, cette politique d'adaptation de la main-d'œuvre interdit la sous-traitance.

M. Duhamel: Tout est donc prévu.

M. Gandall: Oui, simplement on n'applique pas les directives.

M. Duhamel: On a parlé d'abus, et dans certains cas il serait sans doute plus juste de dire qu'il s'agit d'abus présumés, puisqu'on ne semble en avoir la preuve absolue. Mais la plupart d'entre nous ont le sentiment qu'il y a des problèmes graves quelque part, et se demandent pourquoi cela persiste, si c'est aussi fréquent qu'on le dit.

[Text]

This is very frustrating for me. Why are they occurring? Is it because we have poor guidelines, or there's an old boys or whatever network, or political interference? The problems exist and they continue and continue. Supposedly everyone is aware of them, and nothing appears to be done to correct them. That is illogical. It doesn't make sense. Why do we have that situation?

Mr. Krause: It was the fashionable dogma of the senior public service. Contracting out was the vogue. There was TQM, total quality management, and with it contracting out. It was fashionable. It wanted to get person-year accounts down low for the public service, and that was one way of doing it.

Dr. Overstreet: I can give you a specific example of what I, as a project manager, considered to be abusive and tell you why I was limited in what I could do.

I was on an assignment about three or four years ago, working in another part of the department as a budget manager. We had a database in that program we were supposed to be analysing, to look for certain information. The evaluation shop I came from had used that database to come to some certain conclusions.

The senior manager I reported to didn't like the conclusions the evaluation had come up with. He let a sole-source contract with a friend of his who teaches university for \$15,000, to re-analyse the data. I assume, and don't know for a fact, he wanted him to try to come up with more favourable conclusions. The first I heard about this, as the budget manager, was when I arrived at work one day and the secretary said there was a consultant in the next room and what did I know about it. I said nothing.

I talked with a senior auditor. I talked with my union about what recourse I had. I was told to sign it under protest or seek a career change.

Mr. Duhamel: We could go on. The manager, with all due respect, might have disagreed with your conclusions as well. That's another possible hypothesis.

Dr. Overstreet: Very possible.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Your report is welcome. Unfortunately, it came very late, so I will have to read it after the meeting, like Mr. Strahl and others.

I'd like to very quickly go over a variety of items, which we've gone through before at parliamentary committee. I'd like you to comment or answer questions, either now or later in writing to the committee.

I strongly believe the contracting-out problems started when the previous government decided to downsize and made contracting out the cute buzzword of the day. The problem was emphasized by Bill C-26 and the Public Service 2000, those two documents where the managers manage. We have honest managers, but you could have managers that are going every which way because of the lack of directives. Of course, you could have other types of managers. Who knows?

[Translation]

Je trouve tout cela très énervant. Pourquoi cela se reproduit-il? Les directives sont-elles mal rédigées, ou a-t-on affaire ici à une espèce de conspiration de vieux compères, ou même à un phénomène d'ingérence politique? Ces problèmes existent, et se répètent. Il faut croire que tout le monde le sait, mais rien ne se fait pour rectifier la situation. Ça paraît illogique. Ça paraît même absurde. Pourquoi en sommes-nous là?

M. Krause: Tout cela est dû au fait que la haute fonction publique en avait fait une espèce de mode. La sous-traitance était en vogue. On parlait aussi de la gestion de la qualité totale, et parallèlement de la sous-traitance. C'était à la mode. On voulait à tout prix réduire le nombre d'années-personnes, et c'était une façon de le faire.

M. Overstreet: Je peux vous citer un exemple précis de ce genre d'abus dont j'ai pu être témoin lorsque j'étais directeur de projet, et vous expliquer pourquoi ma marge de manoeuvre était limitée.

J'avais été détaché il y a environ trois ou quatre ans, à une autre direction du ministère, à titre de directeur de budget. Nous avions une base de données dans ce programme, que nous étions chargés d'analyser, pour en retirer un certain nombre d'informations. Le service d'évaluation dont je venais avait utilisé cette base de données, et était parvenu à un certain nombre de conclusions.

Le cadre supérieur dont je relevais n'aimait pas les conclusions de cette évaluation. Il a adjugé un marché de 15 000\$ à un fournisseur unique, en l'occurrence un ami à lui qui enseigne à l'université, pour faire réanalyser cette banque de données. Je suppose qu'il voulait obtenir des conclusions qui lui paraissent plus favorables, bien que je ne le sache pas avec certitude. Et alors que j'étais responsable du budget, j'en ai entendu parler pour la première fois en arrivant le matin au travail, lorsque la secrétaire m'a parlé d'un consultant installé dans un bureau voisin, me demandant en même temps ce que j'en savais. J'ai répondu que je n'étais pas au courant.

J'en ai parlé avec un vérificateur principal. J'en ai parlé aussi avec mon syndicat, pour savoir de quels recours je disposais. On m'a dit que je pouvais signer en faisant opposition, ou demander une mutation.

M. Duhamel: On pourrait continuer. Le directeur, sauf votre respect, aurait pu lui aussi ne pas souscrire à vos conclusions. C'est une autre hypothèse.

M. Overstreet: C'est tout à fait possible.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Nous sommes ravis d'avoir votre mémoire. Malheureusement, nous l'avons reçu très tard, et il va falloir que j'en prenne connaissance après la réunion, comme M. Strahl et les autres.

Il y a très rapidement un certain nombre de points que j'aimerais aborder, qui ont d'ailleurs fait l'objet de questions lors de séances précédentes en comité. J'aimerais que vous me disiez ce que vous en pensez, maintenant ou plus tard par écrit.

Je pense que ces problèmes de sous-traitance ont commencé lorsque le gouvernement précédent a décidé de dégraisser et de faire de la sous-traitance le mot à la mode du jour. Cela s'est retrouvé bien clairement dans le projet de loi C-26, et dans Fonction publique 2000, deux initiatives en vertu desquelles les gestionnaires devaient gérer. Nous avons d'honnêtes gestionnaires, mais ils n'ont pas suffisamment de directives. Naturellement, on pourrait avoir d'autres genres de gestionnaires. Qui sait?

[Texte]

[Traduction]

• 1210

I wanted to propose that there should be someone overseeing contracting out, someone who would put his or her position at risk. This would only occur with a deputy minister, because a director general goes up the ranks and is protected by the Public Service Commission, while a deputy minister is protected by nothing but his performance.

Should there be a deputy minister in each department, or only in some main departments? It should not be only in Treasury Board. There is no mechanism of control, openness, correction of abuse or punishment that I am aware of. There's a risk of a buddy network developing in contracting out to other buddies on the outside, or someone trying to be honest and contracting out at the lowest price, and lowest price can mean disaster on occasion. We've seen this in translation, for example. I've seen contracts being given around Parliament Hill for a variety of activities. Anyone sitting on a municipal council would find that horrible.

How do we check these abuses? You stated at the beginning that you have many examples of how much costlier it is to go outside. We have just nibbled at it. Can you give us these examples in writing?

Dr. Overstreet: I would be delighted to give you some specific examples. One of the reasons I'm being a little vague here is that when we get bids from private sector contractors, typically they are covered with a statement prohibiting us from third-party release of these documents. I don't whether I can legally give you that information or not. I'd have to check with... Personally, I would be delighted to give you copies of the per diems and résumés and let you draw your own conclusions, but I'm not sure I'm allowed to do that. I'm not sure I'm allowed to do it in my own union, frankly.

Mr. Gandall: Mr. Bellemare, you're absolutely correct. We see the problem as having become acute over the past five to ten years. The problem became acute, as you indicated, because of Public Service 2000 and the decentralization of power from the central agencies to line managers. We have no theoretical problem with decentralization—who can argue with that?—as long as it's coupled with accountability. The problem in this area and in many areas is that it's decentralization without accountability. When you have decentralization without accountability, you don't have decentralization, you have anarchy.

The system that we have in place for contracting out—and many other systems where management enjoys a wide degree of discretion—is quite anarchistic. Their practices vary from department to department and within departments, so you get abuses appearing.

À mon avis, il devrait y avoir quelqu'un qui soit responsable de la sous-traitance, quelqu'un qui risquerait de perdre son poste s'il prend de mauvaises décisions. Cela ne peut être possible que dans le cas d'un sous-ministre, car un directeur général grimpe les échelons et est protégé par la Commission de la fonction publique, tandis qu'un sous-ministre n'est protégé par rien d'autre que son rendement.

Devrait-il y avoir un sous-ministre pour chaque ministère, ou seulement pour certains ministères principaux? La responsabilité ne devrait pas se limiter au Conseil du Trésor. À ma connaissance, il n'existe aucun mécanisme pour assurer un contrôle, une transparence, la correction d'abus ou des sanctions en cas d'abus. Il y a toujours le risque que s'établisse un réseau de copains qui confient des marchés de biens ou services à d'autres copains de l'extérieur, ou que quelqu'un tente d'être honnête et d'accorder le contrat au plus bas soumissionnaire, et qu'à l'occasion, cette décision puisse être désastreuse. C'est ce qui est arrivé par exemple avec la traduction. J'ai vu des contrats être accordés sur la colline parlementaire pour toutes sortes d'activités. Quelconque siège à un conseil municipal trouverait cela horrible.

Comment pouvons-nous contrôler ce genre d'abus? Vous avez dit au début que vous aviez de nombreux exemples de cas où la sous-traitance est beaucoup plus coûteuse. Nous n'avons fait qu'effleurer la question. Pouvez-vous nous donner ces exemples par écrit?

M. Overstreet: Je serais ravi de vous donner certains exemples de cas bien précis. L'une des raisons pour laquelle je ne suis pas rentré dans les détails ici, c'est que lorsque nous recevons des soumissions de sous-traitants du secteur privé, elles sont habituellement accompagnées par une déclaration nous interdisant de transmettre ces documents à une tierce partie. Je ne sais pas si je suis légalement autorisé à vous donner cette information ou non. Je devrai vérifier avec... Personnellement, je serais ravi de vous donner des exemplaires de taux quotidiens et de C.V. et vous laisser tirer vos propres conclusions, mais je ne suis pas certain que j'ai le droit de le faire. Franchement, je ne suis même pas certain si mon propre syndicat me permet de le faire.

M. Gandall: Monsieur Bellemare, vous avez tout à fait raison. Nous considérons que le problème s'est aggravé au cours des cinq à dix dernières années. Comme vous l'avez dit, le problème s'est aggravé à cause de Fonction publique 2000 et de la décentralisation du pouvoir qui est passé des organismes centraux aux gestionnaires hiérarchiques. Sur le plan théorique, la décentralisation ne nous pose pas de problème—qui pourrait ne s'opposer au principe?—pourvu qu'on y associe une certaine responsabilité. Le problème dans ce domaine et dans bon nombre de domaines, c'est qu'il y a décentralisation sans responsabilité: ce n'est plus de la décentralisation, c'est de l'anarchie.

Le système de sous-traitance que nous avons en place—et bon nombre d'autres systèmes où la gestion a une certaine liberté d'agir—est assez anarchique. Les pratiques varient d'un ministère à l'autre et au sein même d'un ministère, de sorte qu'il y a des abus.

[Text]

But I want to underline that we don't want to talk about abuse here, because even if there was not a single instance of abuse brought before this committee, we would have serious concerns about the system itself. We're here before you today because we think that as long as you have a system where there's a built-in incentive to line managers, through their budgets, to contract out work, taxpayers won't get full value for their money.

M. Marchand: J'aimerais avoir plus d'exemples d'abus et de gaspillage dans le domaine de la sous-traitance. Vous parlez d'anarchie. Au fond, cela veut dire que le gouvernement et même le Conseil du Trésor ne contrôlent pas l'argent affecté à la sous-traitance. On dit que la sous-traitance au gouvernement fédéral représente environ 5,2 milliards de dollars, mais puisqu'il n'y a pas de contrôle, n'est-il pas tout à fait raisonnable de penser que cela peut dépasser les 6, 7 ou 8 milliards de dollars?

[Translation]

Je voulais cependant souligner que nous ne voulons pas parler d'abus ici, car même si aucun cas d'abus n'avait été porté à l'attention du comité, nous aurions néanmoins de graves préoccupations au sujet du système comme tel. Nous sommes ici aujourd'hui parce que nous estimons que tant que nous aurons en place un système qui, par des incitatifs budgétaires, encourage les gestionnaires hiérarchiques à faire appel à la sous-traitance, les contribuables n'en auront pas pour leur argent.

Mr. Marchand: I would like to have more examples of abuses and wastes as far as contracting out is concerned. You talk about anarchy. Basically, it means that the government and even Treasury Board do not control the funds allocated to contracting out. We say that federal contracting out represents approximately \$5.2 billion, but since there is no control, isn't it quite reasonable to think that it could exceed six, seven or eight billion dollars?

• 1215

Mr. Gandall: We've seen estimates ranging between \$5 billion and \$7 billion. We don't have a precise figure on that. You're right that there is no control over the system.

Treasury Board has in place a series of guidelines. They are reluctant to even call it a policy. The official dogma in the public service today, which is pedalled by Treasury Board and the Public Service Commission as central agencies, is that they don't want to be what they call "prescriptive" to departments. They just want to make suggestions to departments. You know what is implicit in that: you can make a suggestion to a department, but the department doesn't have to follow it.

M. Marchand: On peut avoir des lignes directrices, mais si on ne les applique pas, elles ne servent à rien.

Les jugements que vous portez sur le gaspillage sont basés sur la façon dont les contrats sont gérés. Ils ne sont pas le résultat d'analyses financières précises. Vous vous basez sur la façon anarchique dont la sous-traitance est gérée et décentralisée. C'est là qu'on trouve le gaspillage et le manque de contrôle. C'est catastrophique et même stupide. C'est comme si on s'était embarqué sur ce bateau de la sous-traitance sur un coup de tête. Il n'y avait aucune justification du côté financier. Donc, cette manoeuvre visant à augmenter sans cesse le montant des contrats accordés en sous-traitance est absurde.

Mr. Gandall: I have nothing to add to that.

A voice: I'm in complete agreement.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): I have one question for Dr. Overstreet. You related to us what your salary would be, plus the 20% that the finance department allows for benefits. Yet you have control over some contracts that you issue for comparable work routines. Why would you not then take the authority to say that if the contracts are coming in too high you will use your intelligence and position to reissue them—if they're all too high, you'll bring it down so that it's comparable to what is acceptable.

M. Gandall: Les estimations varient entre 5 et 7 milliards de dollars. Nous n'avons pas de chiffres précis à cet égard. Vous avez raison lorsque vous dites qu'il n'y a pas de contrôles.

Le Conseil du Trésor a en place une série de lignes directrices. On ne veut même pas parler d'une politique dans ce cas-ci. L'attitude officielle adoptée dans la fonction publique aujourd'hui, et véhiculée par la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor en leur qualité d'organismes centraux, consiste à ne pas prescrire quoi que ce soit aux ministères. On ne veut faire que des suggestions. Vous savez ce que cela laisse entendre: on peut suggérer quelque chose à un ministère, mais rien n'oblige ce dernier à suivre la suggestion.

Mr. Marchand: You can have guidelines, but if they're not being applied, they're useless.

The judgements that you are passing on waste are based on the manner in which contracts are being administered. They are not the result of specific financial analysis. Your opinion is based on the anarchistic manner in which contracting out is administered and decentralized. That is where we find waste and lack of control. It is catastrophic and even stupid. It's as though we had gotten into contracting out impulsively. There was no financial justification for it. Therefore, this decision to continuously increase the amount of contracting out is absurd.

M. Gandall: Je n'ai rien à ajouter à cela.

Une voix: Je suis tout à fait d'accord.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): J'ai une question pour M. Overstreet. Vous nous avez dit quel était votre salaire, plus les 20 p. 100 que le ministère des Finances accorde pour les avantages sociaux. Toutefois, vous pouvez contrôler certains contrats que vous accordez pour un travail comparable. Pourquoi ne prenez-vous pas alors la décision de dire que si les contrats coûtent trop cher, vous utiliserez votre intelligence et votre position pour émettre de nouveaux contrats... s'ils sont trop élevés, vous les ramènerez à un niveau correspondant à ce qui est acceptable.

[Texte]

Dr. Overstreet: It's been explained to me by the people in our finance unit, and I hope I'm not misquoting them. We aren't supposed to look at the per diems; we're supposed to look at the total cost of the contract. When we send out a bid, we put a ceiling on what we think should be the maximum amount for this. When we get bids back from the bidders, we basically can't go back and say that their per diem is too high so that they have to resubmit this.

Say you have four bidders and they all come in high. You can basically say you don't have a contract, so you cancel the process and reissue it.

One thing I didn't mention is that this tendering process, in my experience, from the time you draft the work statement to the time you actually have a warm body sitting across the table to start the work, takes about two and a half months of calendar time. Say you're facing deadlines and you go through that process once and you cancel. You're looking at another two and a half months again. That puts certain pressure on you not to do that.

Mrs. Brushett: So then you renege on your responsibility in order to save time. I deal with contracts too. There comes a time when you just say this is out of line, so you won't issue it.

Dr. Overstreet: Yes.

Mr. Gandall: As a rule, that can't be done in the public service. You can only drive down contractors' rates so much. At a certain point, it doesn't become cost-effective for a contractor to accept to be engaged at the rate you want to pay him.

The public service is a huge enterprise. It runs on economies of scale. The small contractors, particularly in the area of professional services, don't have those economies of scale. They have to make it up on their price. If they don't make it up on their price they're not going to take the contract. Or they're going to take the contract, as I understand they do with translation services, but there will be a quality problem that you will experience.

Mrs. Brushett: I find that to be not as acceptable as perhaps you would like me to find it, because in the private world there's always somebody out there who's a little hungrier, so they'll take it.

Mr. Gandall: Then issue a challenge to the committee and to the government. If they want to fix a ceiling on contractors' rates equivalent to the labour and benefit costs of public service employees, we'll wholeheartedly endorse that, but we don't think you'll have very much contracting out.

Mrs. Brushett: There might be an alternative. I'll put it again to Dr. Overstreet. If the work were done by the department or by staff it would take so many person-days. But if it's done by contract, although the per diem may be greater, the time is much less. Is that your experience, as well, sometimes?

[Traduction]

M. Overstreet: Ce sont les gens des finances qui m'ont expliqué tout cela, et j'espère que je ne déformerai pas leurs propos. Nous ne sommes pas sans censés tenir compte des taux quotidiens; nous sommes censés regarder le coût total du contrat. Lorsque nous faisons un appel d'offres, nous établissons un plafond, c'est-à-dire ce que nous estimons être le montant maximum pour le contrat. Lorsque nous recevons les soumissions, nous ne pouvons pas dire aux soumissionnaires que leur taux quotidien est trop élevé ou qu'ils doivent présenter une nouvelle soumission.

Disons que l'on reçoit quatre soumissions et que toutes sont élevées. Essentiellement, nous pouvons décider de n'accorder le contrat à aucun des quatre soumissionnaires; nous pouvons annuler le processus et recommencer.

Une chose que je n'ai pas mentionnée, c'est que tout le processus d'appel d'offres, d'après mon expérience, à partir du moment où on rédige l'énoncé des travaux à exécuter jusqu'au moment où il y a en fait une personne assise à son bureau pour faire le travail, prend environ deux mois et demi. Il y a donc un échéancier, et si à un moment donné au cours du processus on décide de l'annuler, il faut recommencer à zéro et envisager une autre attente de deux mois et demi, ce qui fait qu'on n'est pas trop porté à recommencer le processus.

Mme Brushett: Donc vous manquez à vos responsabilités afin de sauver du temps. Je m'occupe moi aussi de contrats. Il y a des cas où on dit que ce n'est tout simplement pas acceptable, qu'on ne peut accorder le contrat.

M. Overstreet: Oui.

M. Gandall: De façon générale, cela ne peut pas se faire dans la fonction publique. Passé un certain seuil, on ne peut plus demander à l'entrepreneur de réduire davantage ses tarifs. Un moment donné, il n'est plus rentable pour un sous-traitant d'accepter de travailler au tarif que vous lui proposez.

La fonction publique est une immense entreprise. Elle fonctionne avec des économies d'échelle. Les petits entrepreneurs, particulièrement dans le domaine des services professionnels, ne profitent pas de ces économies d'échelles. Ils doivent compenser avec les prix qu'ils demandent, sinon ils ne peuvent accepter le contrat, ou bien ils acceptent le contrat, comme c'est le cas pour les services de traduction, mais vous vous retrouvez alors avec un problème en ce qui concerne la qualité du travail.

Mme Brushett: Je n'en suis peut-être pas aussi convaincue que vous aimeriez que je le sois, car dans le secteur privé, il y a toujours quelqu'un qui a un petit peu plus besoin de travail qu'un autre, alors il accepte de le faire pour moins.

M. Gandall: Alors lancez le défi au comité et au gouvernement. S'ils veulent établir un plafond pour les tarifs des sous-traitants équivalents aux salaires et aux avantages sociaux des employés de la fonction publique, nous seront tout à fait d'accord, mais nous ne pensons pas qu'il y aura alors tellement de sous-traitance.

Mme Brushett: Il y a peut-être une solution de rechange. Je pose encore une fois la question à M. Overstreet. Si le travail était effectué par le ministère ou par le personnel, il faudrait tant de journées-personnes. Lorsque le travail est donné en sous-traitance, même si le taux quotidien est peut-être plus élevé, il faut beaucoup moins de temps pour l'effectuer. Est-ce une chose que vous avez également constatée, parfois?

[Text]

[Translation]

• 1220

Dr. Overstreet: In my experience, that only happens where the contractor has some expertise we don't have. In that case, I have no problem—as I mentioned earlier—with contracting out the work.

Quite honestly, some contractors will play games. I've never understood this particular game. For example, we had a bid come in where they said they were going to, in a day and a half, read 44 20-page technical reports and assess them for us, and they were going to bill us some absurd dollar rate. In fact there was no way they were going to do that work in a day and a half and I knew it.

I've had this discussion with some of our contract officials, and unfortunately I've been told I can't disqualify that.

Mrs. Brushett: But did you get results from that?

Dr. Overstreet: We didn't award the contract to that particular bid. In the course of our bidding review, I expressed some concerns with my colleagues about what we would get from this particular firm. On that ground and on some other grounds, in fact the contract went to a bidder who was a bit more reasonable.

Mrs. Brushett: Did he do it in a longer length of time or in one and a half days?

Dr. Overstreet: He did it in a longer length of time. In fact he's still doing it. It's a very complex process. That particular contract is about two months overdue right now.

Mrs. Brushett: Does that mean the per diem rate just keeps accumulating?

Dr. Overstreet: No. This is a fixed-price contract, so he's absorbing all of this extra time himself.

Mrs. Brushett: So in that instance we might be getting an excellent deal?

Dr. Overstreet: In that particular instance, we might, yes. With the one I just cited, that's true.

Mrs. Brushett: Thank you.

Mr. Krause: May I interject? In many cases a contractor doesn't complete his work; he doesn't do the full job. In my own experience at Investment Canada, when working with a contractor and doing some analysis of multinational firm behaviour, what I wound up doing was obtaining his data for him, because I had more contacts at Stats Canada than he did; then I had to review with him and discuss the limitations of the data and its quality; then I had to discuss the methodology he should use and how the data should be presented; and finally—and this was the ultimate goal—I, as a staff person, had to rewrite his whole report. So he got his \$10,000 contract and we added probably \$5,000 of our time to it.

Mrs. Brushett: I just want to make a comment on that. This is a free country and there is free press. Why would your union per se—or someone—not expose this kind of grave inefficiency to the taxpayer?

M. Overstreet: D'après mon expérience, c'est le cas uniquement lorsque le sous-traitant a certaines compétences que nous n'avons pas. Dans ce cas, comme je l'ai déjà dit, je ne vois pas de problème à ce que le travail soit donné en sous-traitance.

Honnêtement, certains entrepreneurs jouent à des petits jeux. Je n'ai jamais compris quel jeu en particulier. Par exemple, nous avons reçu une soumission d'un entrepreneur qui disait qu'il allait lire en une journée et demie 44 rapports techniques de 20 pages et les évaluer pour nous, et nous facturer une somme incroyable. En fait, il ne lui était absolument pas possible d'effectuer le travail en aussi peu de temps, et je le savais.

J'en ai parlé avec certains de nos fonctionnaires responsables de la sous-traitance, et malheureusement on m'a répondu que je ne pouvais le disqualifier pour cela.

Mme Brushett: Mais avez-vous obtenu des résultats?

M. Overstreet: Nous n'avons pas accordé le contrat au soumissionnaire en question. Au cours de l'examen des soumissions, j'ai exprimé certaines préoccupations à mes collègues au sujet de cette entreprise en particulier. Pour cette raison et pour d'autres raisons, le contrat a été accordé à un soumissionnaire qui est un peu plus raisonnable.

Mme Brushett: A-t-il pu effectuer le travail en une journée et demie, ou lui a-t-il fallu plus de temps?

M. Overstreet: Il l'a fait en plus de temps. En fait, il y travaille toujours. Il s'agit d'un processus très complexe. Ce contrat en particulier accuse déjà un retard d'environ deux mois.

Mme Brushett: Voulez-vous dire que le taux quotidien s'accumule pendant tout ce temps?

M. Overstreet: Non. C'est un marché à forfait, de sorte que tout le temps supplémentaire est à la charge de l'entrepreneur.

Mme Brushett: Donc dans ce cas-ci, nous faisons peut-être une excellente affaire.

M. Overstreet: Dans ce cas-ci, c'est possible, oui. Dans le cas que je viens de citer, c'est vrai.

Mme Brushett: Merci.

M. Krause: Puis-je intervenir? Souvent, un entrepreneur ne termine pas son travail; il ne fait pas le travail au complet. D'après ma propre expérience à Investissement Canada, lorsque je travaillais avec un entrepreneur et que je faisais certaines analyses du comportement d'entreprises multinationales, je finissais par obtenir les données pour le l'entrepreneur, car j'avais davantage de relations que lui à Statistique Canada; je devais ensuite examiner avec lui les limites et la qualité des données; nous devions ensuite discuter de la méthodologie qu'il utiliserait et de la façon dont les données seraient présentées; et enfin—et c'était là le but ultime—comme employé, je devais réécrire tout son rapport. Il obtenait donc 10 000\$ pour le contrat, somme à laquelle il fallait sans doute ajouter 5 000\$ de notre temps.

Mme Brushett: J'aimerais faire une observation à ce sujet. Nous sommes dans un pays libre et nous avons la liberté d'expression. Pourquoi est-ce que votre syndicat ou quelqu'un d'autre n'exposerait-il pas aux contribuables ce genre d'inefficacités très graves?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Krause: We would like whistle-blowing legislation.

M. Krause: Nous aimerions qu'il y ait une loi sur la dénoncia-tion.

Mrs. Brushett: It is a free press.

Mme Brushett: Nous avons la liberté de la presse.

Mr. Gandall: Clearly with our resources we're trying to do that. I understand your point. The Treasury Board methodology is built on the premise that you should contract out even if there's a higher per diem, because the length of time it's going to take to get the contract accomplished is going to be less. That's the point you're making.

M. Gandall: Il est clair qu'avec nos ressources, c'est ce que nous tentons de faire. Je comprends ce que vous dites. La méthodologie du Conseil du Trésor est fondée sur le principe selon lequel on doit faire appel à la sous-traitance même si le taux quotidien est plus élevé parce que si le travail est donné en sous-traitance, il faudra moins de temps pour l'accomplir. Voilà ce que vous dites.

We would suggest it's probably time for the Auditor General or some other responsible agency to undertake a study that focuses on two questions: what is the incidence of cost overruns of contracts, which we, based on our impressions, think is quite high; and what is the genuine cost of contract administration, which we've tried to illustrate in the brief. When we get answers to those questions, I think we'll all know in fact whether contracting out is as cost-effective as its proponents say it is.

Nous pensons qu'il est sans doute temps que le vérificateur général ou un autre organisme responsable entreprenne une étude portant sur deux questions: quelle est la fréquence des dépassements de coût des contrats? Nous avons l'impression qu'elle est assez élevée. Et quel est le coût réel de l'administration des contrats, ce que nous avons tenté d'illustrer dans le mémoire. Lorsque nous aurons des réponses à ces questions, je pense que nous saurons tous en fait si la sous-traitance est aussi rentable que le disent ceux qui la préconisent.

The Chairman: Thank you.

Le président: Merci.

I'm going to try to finish this in two more rounds. The next round will be shared by Mr. Strahl and Mr. Epp and then the last one will go to Mr. Murray.

Nous allons faire deux autres tours de table. M. Strahl et M. Epp se partageront le premier tour de table, et le dernier ira à M. Murray.

You have five minutes, Mr. Epp.

Vous avez cinq minutes, monsieur Epp.

Mr. Epp (Elk Island): Thank you.

M. Epp (Elk Island): Merci.

I'd like to back up a bit. It's my impression that the reason we got into contracting was there was some growing concern about the increased costs of government.

J'aimerais revenir un petit peu en arrière. J'ai l'impression que la raison pour laquelle nous nous sommes embarqués dans la sous-traitance, c'est qu'on se préoccupait de plus en plus des coûts accrus du gouvernement.

By the way, I want to commend you on your brief; it was well presented and well written.

En passant, je tiens à vous féliciter pour votre mémoire; il est bien présenté et bien rédigé.

In your brief you point out the fact that there was a public perception and an assumption that contracting out would reduce government costs. In your brief you're now saying that's probably not true if an honest analysis were done, but that was the motivation.

Dans votre mémoire, vous soulignez le fait que le public avait l'impression et supposait que la sous-traitance réduirait les coûts du gouvernement. Vous dites que c'est ce qui a motivé le recours à la sous-traitance, mais que si on en faisait une analyse honnête, on s'apercevrait que la sous-traitance ne réduit probablement pas les coûts du gouvernement.

We know the reality, because we can look at the budget numbers—the cost of government is going up and up. If you did not have contracting out to fall back on—if for no other reason than as a point of pressure or a point of competition to reduce the costs of doing it in-house—how could we, as taxpayers and as citizens in this country, hope to keep our lives and our country together by actually reducing costs? If you take contracting out of the equation, how would you do it?

Nous connaissons la réalité, car il suffit de regarder les chiffres: le coût du gouvernement ne cesse d'augmenter, si on regarde le budget. Si vous ne pouviez pas recourir à la sous-traitance—s'il n'y avait pas de pressions ou de concurrence en vue de réduire les coûts du travail effectué à l'interne—comment pourrions-nous, en tant que contribuables et citoyens de notre pays, espérer pouvoir en fait réduire les coûts? Si on éliminait la sous-traitance, comment est-ce que vous vous y prendriez pour y arriver?

• 1225

Mr. Gandall: That's a big question and there's a big ideological debate going on in the country around that issue. I don't think we're going to be able to take the time here to indicate what our program would be for reducing the size of government or whether the size of government ought to be reduced or by how much.

M. Gandall: C'est une vaste question qui a suscité tout un débat idéologique qui bat son plein. Je ne pense pas avoir ici le temps de vous exposer le programme qui, d'après nous, permettrait de ramener à des proportions plus modestes la dimension de l'adminis-tration, ni d'aborder la question de savoir quelle est la taille idoine.

There are different components of government spending. The labour cost component of government spending is relatively minor to all the other program areas, as I'm sure you're aware.

Les dépenses gouvernementales comportent plusieurs éléments. Vous n'êtes pas sans savoir que les salaires constituent une part relativement faible par rapport aux autres éléments.

[Text]

The amount of money saved by contracting out the work—if there is any money saved—would be relatively insignificant compared with other areas of government spending. That assumes that it could even be established that you were saving money by contracting-out the work rather than doing it in-house.

The short answer to the question is that we think there are many other areas of government spending that ought to be looked at. We think contracting out is an area of government waste, and that's why we're focusing on it.

Mr. Epp: Indeed, there are a lot of other areas, but we are talking here about getting the work of government done. We're dealing specifically with that area even though, in terms of percentage, it's not perhaps the biggest part. If we just got rid of every civil servant in the whole country and just shut the government down, we still wouldn't have a balanced budget, because there's a lot of work. However, that's a whole other issue. I'm talking specifically about government operations, the things the government does and whether it does it in-house or through contracting out.

I would like to know what mechanism, motivation or encouragement there is within the civil service and within the management of the civil service to be cost effective? Is there any reward for it? It seems to me the reward is that if your department grows, then you are now upgraded in your salary because you now supervise more people. The motivation is to make it grow.

Mr. Krause: There are no rewards. I think it's an excellent question that you should ask of Treasury Board officials.

Mr. Strahl: I was over at Treasury Board for a briefing yesterday. I asked the same type of question. The answer was that they're designing a nice plaque now. You'll get a nice plaque if you save money. We can get into that, but there is no incentive.

The Chairman: You can find plaque on your teeth.

Mr. Strahl: I don't know whether that's the plaque they had in mind.

It's a difficult job. Treasury Board's solution is to encourage giving out plaques to motivate the civil service.

Take the whistle-blowing legislation. I've been trying to find examples of whistle-blowing legislation in the Commonwealth. There are some in the United States. The only one I can find is the one that was put forward here in Ontario. It went through all the hoops, as I understand it, but was never really declared as a law. It's passed everything, but it hasn't been enacted or whatever you want to call it.

[Translation]

Ainsi, si tant est que la sous-traitance permette effectivement d'économiser, les sommes ainsi économisées seraient relativement insignifiantes si on les compare aux autres éléments des dépenses gouvernementales. Et en disant cela je suppose que la sous-traitance permet d'économiser de l'argent par rapport aux coûts du travail fait à l'intérieur des services.

En un mot, d'après nous, il y aurait lieu de se pencher sur bien d'autres chapitres des dépenses gouvernementales. D'après nous, la sous-traitance entraîne des gaspillages et c'est bien pour cela que nous nous penchons sur la question.

M. Epp: Il y a effectivement de nombreux autres domaines qui pourraient retenir notre attention, mais on débat ici de la meilleure manière d'accomplir le travail qui incombe à l'administration. C'est la question précise qui retient ici notre attention, même si, proportionnellement, il ne s'agit pas de l'élément le plus important. Même si nous supprimions tous les fonctionnaires et que nous mettions fin à toutes les activités de l'administration, on n'obtiendrait pas pour cela un budget en équilibre étant donné le travail qui reste à faire. Mais ça, c'est une autre question. Je parle ici plus précisément des activités de l'administration, c'est-à-dire les tâches qu'elle assure, que ce soit à l'interne ou en sous-traitance.

Quels sont, d'après vous, les facteurs de motivation portant les fonctionnaires et gestionnaires de la fonction publique à travailler efficacement? Qu'est-ce qui pourrait bien les inciter? J'ai l'impression que ce qui les motive surtout, c'est l'idée de voir leur service prendre de l'ampleur, avec une augmentation concomitante de salaires étant donné l'augmentation du nombre de personnes à superviser. Les gens sont ainsi incités à toujours développer davantage leur service.

M. Krause: En fait, l'efficacité n'est pas récompensée. Il y aurait tout lieu de poser la question aux responsables du Conseil du Trésor.

M. Strahl: J'ai assisté, hier, à une séance d'information organisée au Conseil du Trésor. J'ai posé sensiblement la même question. On m'a répondu qu'on était en train de faire dessiner une plaque qui serait remise à ceux qui trouvaient les moyens d'économiser de l'argent à l'administration. On peut, je crois, discuter de l'efficacité d'une telle récompense.

Le président: Il y a aussi la plaque dentaire.

M. Strahl: Je ne sais pas tout à fait si c'est de ce genre de plaque qu'il s'agit.

C'est très difficile. Pour le Conseil du Trésor, la solution consiste à encourager les fonctionnaires en leur distribuant des plaques.

Prenant l'exemple des règles adoptées dans les pays du Commonwealth pour encourager et protéger ceux qui dénoncent les abus au sein de l'administration. Cela se retrouve également aux États-Unis. Mais le seul exemple que je puisse trouver ici est celui qui a été proposé en Ontario. Le projet-texte a suivi toute la filière mais n'a, en fin de compte, pas été promulgué. Toute la procédure prévue pour l'adoption d'un texte a été suivie mais en fin de compte, le texte n'a pas été édicté ou enfin il n'est pas entré en vigueur.

[Texte]

I realize it's not exhaustive, but I can't find an example of this in the Commonwealth anywhere under our system of government. There have been some very labour-sympathetic governments over the years that have never brought forward whistle-blowing legislation. In theory, it sounds like a good idea. Why hasn't it happened? What are the pitfalls of it?

I asked public service unions in the past to give me the list of guidelines for determining contracting. I need an example of whistle-blowing legislation so I can start to tear it apart, find out what parts of it I would like to encourage and find out why, in the entire Commonwealth, I can't find an example of it.

Mr. Marchand: England has whistle-blowing legislation.

Mr. Strahl: Maybe I just haven't asked the right people then.

Mr. Marchand: Ontario.

Mr. Strahl: Ontario hasn't enacted it though. They passed it, but never declared it into law.

Mr. Gandall: I think most of the unions that looked at whistle-blowing legislation looked at the United States. I think they have whistle-blowing legislation in effect at the federal level and in many states. It's natural to look just across the border for examples.

Mr. Strahl: I'm a big fan of referendums. People say referendums work in the U.S. under their style of government, but it just doesn't work in a commonwealth country under our parliamentary system. Do the Americans get away with it because of their style of government? I just wondered why. I'm still searching. I don't know why. It hasn't been done by anyone.

[Traduction]

Je sais que la question n'est pas exhaustive mais je n'ai pu trouver aucun exemple de ce genre de législation dans les pays du Commonwealth et dans les types du gouvernement analogues au nôtre. On a pourtant vu défiler des gouvernements très favorables aux employés, aux travailleurs, mais ils n'ont pas proposé de mesures destinées à encourager la dénonciation des abus. Théoriquement, l'idée me paraît bonne mais qu'est-ce qui s'est passé? Quels sont les obstacles?

J'ai, dans le passé, demandé aux syndicats de la fonction publique de fournir une liste des directives applicables à la sous-traitance. Il me faudrait un exemple de texte de loi visant à encourager la dénonciation des abus afin de pouvoir le décortiquer pour voir un peu les aspects qu'il y aurait à en retenir, et pourquoi, mais, dans tout le Commonwealth, je n'ai pas pu trouver un seul exemple.

M. Marchand: Mais l'Angleterre a adopté une législation encourageant la dénonciation des abus.

M. Strahl: Peut-être ne me suis-je donc pas adressé aux personnes en mesure de me répondre.

M. Marchand: L'Ontario.

M. Strahl: Mais l'Ontario n'a pas édicté de règles en ce domaine. La province a adopté un texte, mais il n'a jamais été promulgué.

M. Gandall: Je crois que la plupart des syndicats qui se sont penchés sur les textes encourageant la dénonciation ont cherché du côté des États-Unis. En effet, aux États-Unis, le gouvernement fédéral et de nombreux États ont adopté ce type de législation. Il est naturel de chercher nos exemples chez nos voisins du Sud.

M. Strahl: Je suis un fervent partisan des référendums. Il semble que les référendums donnent de très bons résultats aux États-Unis, avec le type de gouvernement en vigueur dans ce pays-là, mais il ne semble pas que cela fonctionne correctement dans un régime parlementaire, ce qui est le cas des pays du Commonwealth. Les Américains peuvent-ils se le permettre à cause de leur style de gouvernement? Je me demande vraiment pourquoi. Je cherche encore la réponse. Je ne sais pas pourquoi. Aucun pays ne l'a fait.

• 1230

The Chairman: Okay, thank you. We will finish it up with Mr. Murray.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): I am interested in why there is a requirement for any contracting out at all when it comes to the line of work that your members are in. I noticed it is economists, sociologists and statisticians. We have already heard that Statistics Canada doesn't use contracting out. That takes us down to economists and sociologists and I understand there must be some other social science types in that mix.

Why the heck, with the number of sociologists and economists we have in the government, do we need to contract anything out? Would the public out there notice that the world has changed at all if you cut out all contracting out? Somehow I just can't understand that the expertise doesn't exist.

Dr. Overstreet: Basically I can think of two reasons why it has happened. One of them is—and Marvin has alluded to this already—that it is a shell game to try to fool the public that we have reduced the cost of government because we have reduced the number of public servants. But in fact we are under the table spending more money on contracts.

Le président: Bon, Je vous remercie. Nous terminons notre examen de la question en passant la parole à M. Murray.

M. Murray (Lanark—Carleton): J'aimerais savoir pourquoi on recourrait à la sous-traitance dans la spécialité qui est celle de vos adhérents. Il s'agit, en effet, des économistes, des sociologues et des statisticiens. On nous a dit que Statistique Canada n'avait pas recours à la sous-traitance. Reste donc les économistes et les sociologues, groupes qui, je crois, comprennent également certains autres spécialistes des sciences sociales.

Je me demande bien, avec tous les sociologues et les économistes qui appartiennent à la fonction publique, pourquoi nous aurions besoin de recourir à la sous-traitance? Pensez-vous que les citoyens seraient plus mal servis si on éliminait complètement la sous-traitance? J'ai peine à croire qu'on n'ait pas, à l'intérieur même de l'administration, toutes les connaissances nécessaires.

M. Overstreet: Il y a, en fait, deux raisons pour cela. La première—et Marvin y a déjà fait allusion—est qu'il s'agit d'un tour de passe-passe permettant de faire croire au public que nous avons effectivement réduit les coûts de l'administration en réduisant le nombre de fonctionnaires. En réalité, nous avons augmenté les sommes affectées à la sous-traitance.

[Text]

The harsh reality is that once you get on that slippery slope, as we are in my shop... I mentioned that we started out with 35 people in the function and we are actually, now that the government has reorganized, down to 11 people. We don't have an awful lot of choice, given our workload hasn't dropped, and there just are not enough hours in the day for us to do all this stuff so we have to contract some of it out even though it sort of sticks in our throat that we are doing it.

The other argument, particularly in evaluation and also I think in some policy shops, is it has been alleged that contractors outside the government can be more objective in evaluating programs. I have a lot of problems with that. Some contractors can be, but I have had conversations with contractors who come into my office, close the door and ask what recommendations do I want them to write. They have furthermore said here is a recommendation we are thinking of, is this really going to anger the people and the program with whom I would like to get some more contracts down the road? I don't think you are going to get a particularly objective report from this person.

Mr. Murray: I can go on for hours discussing this, but we have very little time left. I am interested in the skills mix that is left if people are leaving the public service. I assume that a certain percentage of those become contractors to the government. What happens, for example, if the government decides that contracting out has gone too far, we prefer to have perhaps a scaled down, highly professional public service where we can do all this in-house? Do we bring these people back in? Have we lost a lot of people who will be irretrievable if we do reduce contracting out?

Mr. Krause: It takes a while to regain the corporate memory to develop the skills base, the knowledge and the experience that you have been giving to the contractor. Obviously it can happen. It can be re-engineered, but it will not happen overnight. It will be a process.

Mr. Gandall: If contracting in is encouraged at the expense of contracting out then you will get the phenomenon Mrs. Brushett was alluding to: their market will dry up and they will have to come in and they will be paid at the normal public service rates. Some of them will come in and some of them will move to another city or do contracting in other areas.

Certainly if you start contracting in then you are going to drive down the per diems outside, because you are in a straightforward supply-and-demand situation, labour market supply and demand.

Mr. Murray: In terms of the skills that now reside in the public service, I don't think there will be a lot of openings for people applying for public service jobs over the next few years from the outside. I am interested, as I say, in whether or not we

[Translation]

La dure réalité est qu'une fois engagés sur cette pente savonneuse, comme c'est le cas dans mon service... J'ai dit qu'au départ nous étions 35 et que maintenant, après la réorganisation, nous ne sommes plus que 11. Nous n'avons guère le choix étant donné que notre charge de travail est restée la même et que nous n'avons pas matériellement le temps de faire nous-mêmes tout le travail. C'est bien pourquoi nous avons dû, à contrecœur il est vrai, recourir à la sous-traitance.

L'autre argument invoqué, surtout dans les services chargés des évaluations ainsi que dans certains services chargés d'élaborer les politiques, est que les gens de l'extérieur sont en mesure d'évaluer plus objectivement les programmes en vigueur. J'ai beaucoup de peine à le croire. Cela peut être vrai de certains entrepreneurs, mais j'ai eu l'occasion de discuter avec certains entrepreneurs qui viennent me voir dans mon bureau, referment ma porte et me demandent quelles sont les recommandations qu'ils devraient formuler. Il y a des recommandations qu'ils envisagent formuler, mais ils me demandent si cela va susciter la colère des fonctionnaires chargés du programme et nuire à leurs chances d'obtenir à l'avenir de nouveaux contrats? Je ne pense pas que, dans ces conditions-là, on puisse vraiment parler d'une évaluation objective.

M. Murray: Nous pourrions poursuivre pendant des heures, mais le temps nous est vraiment compté. J'aimerais en savoir plus sur le genre de compétences qui restent à l'intérieur de l'administration après le départ d'un certain nombre de fonctionnaires. J'imagine qu'un certain nombre de ceux qui partent deviennent entrepreneurs à leur tour. Que se passe-t-il si, par exemple, l'administration décide qu'il y a eu trop de sous-traitance et qu'il serait préférable, tout en dégraissant les effectifs, d'aboutir à une fonction publique composée de spécialistes capables de faire, à l'interne, tout ce qui doit être fait? Faudra-t-il alors réengager les fonctionnaires qui ont quitté? Avons-nous laissé partir des gens qu'on ne pourra jamais récupérer même si l'on décide de réduire le recours à la sous-traitance?

M. Krause: On ne peut pas toujours reconstituer, si vous voulez, la mémoire d'un service et recréer le bassin d'aptitudes, de connaissances et d'expérience nécessaires pour accomplir les tâches jusque là confiées à des spécialistes de l'extérieur. Cela peut se faire. On peut y en arriver, mais pas du jour au lendemain. Tout cela prendra un certain temps.

M. Gandall: Si l'on favorise le travail à l'interne aux dépens de la sous-traitance, on aboutira à la situation décrite par M^{me} Brushett: la source des contrats se tarira et les entrepreneurs devront revenir et accepter une rémunération équivalant à celle des fonctionnaires. Certains reviendront donc à la fonction publique et d'autres déménageront ou se lanceront dans d'autres domaines.

Il est clair que si vous commencez à confier davantage de travaux à l'interne, vous aurez tendance à réduire la rémunération des sous-traitants en fonction du mécanisme de l'offre et de la demande.

M. Murray: Cela dit, je ne pense pas qu'il y aura, dans les quelques années à venir, beaucoup de postes que l'on puisse offrir aux personnes postulant un emploi dans la fonction publique. C'est pourquoi j'aimerais savoir si le recours à la

[Texte]

have lost a lot of skills as a result of contracting out that are now on the outside and which you won't be able to get back in because we just won't have the PYs there to accommodate them. Do you see that as a problem or not? Have the skills sets declined?

Dr. Overstreet: I can't speak government-wide; I can just speak from my own experience with the people I have worked with over the years and my personal knowledge of what has happened to them.

I think we still have, in my department for example, skilled evaluators who can still do the work. The problem is they have all been redeployed basically doing photocopies and pushing pieces of paper and writing justifications for a decision that we made so that if it is released under access to information we can justify to the unsuccessful bidders why they didn't get the contract, which means you have to go through it with a fine-tooth comb and make sure you don't—

Mrs. Brushett: Keep a trail.

Dr. Overstreet: Yes. Many of you are lawyers, you know what I am talking about.

Mr. Murray: So we could anticipate much better morale in the public service if that sort of activity was ended?

Dr. Overstreet: I can personally attest to the very corrosive effect on morale of situations that I am aware of, for example, where just before retiring a senior manager lets out a large contract to a firm from which local staff observed people operating and think, my God, this is terrible, these people aren't very efficient. The contract is finished, the individual retires, and three months later he comes back as a principal in that firm.

• 1235

Mr. Gandall: In answer to your question, we have a lot of people in the public service in the economists, sociologists and statisticians group who have MAs and PhDs. No doubt their skills have become rusty as a result of contracting out, but they haven't disappeared.

Mr. Murray: Thanks.

The Chairman: I want to finish this off by saying something.

This debate, gentlemen, can be frustrating because of the plethora of anecdotal evidence—anecdotal versus being able to carry out an objective analysis. I suppose I can even add to that frustration by providing my own anecdotal evidence.

In a previous incarnation I worked a good many years at the Canadian Broadcasting Corporation. There was a day when the CBC had more money than it does now. In those days when the CBC was richer, it did throw money around. In my experience there was a lack of financial discipline. There was incentive to do professional work, and I happen to think the CBC in the main does very professional work. It will stand up against any other broadcast service—the BBC, you name it.

[Traduction]

sous-traitance a entraîné la perte de beaucoup de gens de talent qui travaillent maintenant à l'extérieur et qu'on ne pourra pas récupérer étant donné que nous n'avons pas assez d'années—personnes pour les réengager. Est-ce un problème à vos yeux? La sous-traitance a-t-elle entraîné un rétrécissement du bassin des compétences?

M. Overstreet: Je ne sais pas ce qu'il en est ailleurs dans l'administration, je ne peux parler que de ce que j'ai pu constater au fil des ans auprès des gens que j'ai connus et avec qui j'ai travaillé.

Je crois pouvoir dire que, dans mon service, nous avons su conserver des évaluateurs spécialisés en mesure de faire le travail voulu. Le problème est qu'on a modifié les tâches et que beaucoup d'entre eux en sont réduits à faire des photocopies, manipuler la paperasse et formuler des justifications pour assurer que, dans l'éventualité où une décision pourrait être communiquée dans le cadre de l'accès à l'information, nous pourrions justifier, auprès de ceux dont l'offre n'a pas été retenue, pourquoi on ne leur a pas accordé le contrat. Il faut donc tout passer au peigne fin afin de s'assurer que. . .

Mme Brushett: Oui, tout doit être justifié.

M. Overstreet: Oui. Il y a de nombreux avocats parmi vous, et vous savez donc bien de quoi il s'agit.

M. Murray: Pensez-vous qu'on pourrait améliorer le moral des fonctionnaires si l'on mettait fin à ce genre d'activités?

M. Overstreet: Je peux vous dire, en ce qui me concerne, que ce que j'ai vu a beaucoup nui au moral des fonctionnaires. On a vu, par exemple, un haut responsable qui, juste avant de partir à la retraite, accorde un contrat important à un cabinet dont notre personnel local avait déjà relevé l'inefficacité. À la fin du contrat, l'intéressé prend sa retraite et, trois mois plus tard, on le voit revenir comme un des principaux associés de ce cabinet.

M. Gandall: Mais, pour répondre à votre question, je précise qu'au sein de la fonction publique, dans le groupe des économistes, sociologues et statisticiens, nous avons beaucoup de gens qui ont des maîtrises et des doctorats. Il ne fait aucun doute que le recours à la sous-traitance a peut-être un petit peu émoussé leurs compétences, mais ils n'ont pas disparu.

M. Murray: Je vous remercie.

Le président: Permettez-moi de finir sur cette observation.

Messieurs, ce débat est parfois frustrant étant donné le foisonnement de détails anecdotiques—je dis anecdotique pour les distinguer de l'analyse objective. Je suis moi-même en mesure d'ajouter à cette frustration en offrant mes propres détails anecdotiques.

Dans une vie différente, j'ai travaillé pendant de nombreuses années, à Radio-Canada. C'était à une époque où cet organisme avait beaucoup plus de moyens financiers qu'il en a aujourd'hui. À cette époque plus prospère, Radio-Canada jetait vraiment l'argent par les fenêtres. J'ai pu constater l'absence de discipline financière. Cela dit, on était tous porté à faire du bon travail, et je crois en général qu'on peu dire que Radio-Canada fait du très bon travail. Ses productions soutiennent favorablement la comparaison avec n'importe quel autre chaîne, même la BBC.

[Text]

I'll give you an anecdote. I worked in a unit one time where the producer who made all the assignments didn't like the staff cameraman. So what did the producer do? More or less sat the cameraman in the corner and hired a contract photographer—in other words, contracted that work out. So instead of dealing with that problem by either dismissing the cameraman or something else, the producer simply chose to put the cameraman in the corner and hire somebody. That's costly and it's a waste of money.

I'll give you another example, and this goes back a number of years. When I came to CBC Winnipeg in 1970, the corporation had a number of what were called directors—directors of radio, directors of television, directors of information and directors of programming. In fact, if my memory serves me correctly, the CBC had in 1970 about seven directors. What does it have now? One. Why does it have one now compared to seven? Because of the paucity of money. It's just simply driven them to change. I think—and I think you'll find—that station is providing pretty well the same quality of work it did in 1970. Sure, there may be less programming, but at least the programming they do is of a standard that existed in 1970.

I don't know how you quantify that, gentlemen, but there is that problem within crown corporations—and I've mentioned the CBC—and the civil service. I don't know how you get around that. Sure, when you cite StatsCan and say it does great work, I have no problem believing you. But perhaps—and I say only perhaps—under some other circumstances, it could do the same quality of work at lower cost.

You can respond in any way you like—don't take too much time—and then we'll wrap this up.

Mr. Gandall: We agree trying to get a handle on the whole exercise is frustrating. I think we have the same objective as you have in terms of getting the work done at the most cost-effective price. I think where there may be some differences between us and some or all of the committee members is we, based on our impressions and the anecdotes we have, don't think contracting out is more cost-effective.

The basic frustration we have is that when we have appeared before these committees, we had been asked for examples of abuse. Our answer has always been the same, and it's the answer we would want to leave you with today. We don't have the power to monitor the system. The power to monitor the system rests with Parliament, and the vehicles through which that has to be done are regulation, regular reporting and audits.

We appreciate Mr. Bellemare's point about the deputy minister having control, so there's control at the top within the departments, but we take it a step further. The departments can't be left to simply police themselves. You have to have a stronger role for the Auditor General, a stronger role for Treasury Board and above all a stronger role for Parliament.

[Translation]

Passez-moi cette anecdote. À l'époque, je travaillais dans un service où le producteur chargé des affectations ne s'entendait pas avec l'opérateur du service. Que fit le producteur? Il mit plus ou moins l'opérateur sur la tablette et engagea un contractuel. Autrement dit, il sous-traita le travail. Au lieu de régler le problème en licenciant l'opérateur ou je ne sais pas moi, en le mutant, le producteur décida simplement de mettre l'opérateur sur la tablette et d'engager quelqu'un d'autre. Or, ça c'est du gaspillage.

Permettez-moi de vous citer un autre exemple qui remonte assez loin. Lorsque, en 1970, je suis entré à Radio-Canada à Winnipeg, l'organisme avait plusieurs directeurs—un directeur de la radio, un directeur de la télévision, un directeur de l'actualité, un directeur des programmes. Si je ne m'abuse, en 1970, il avait environ 7 directeurs. Or, aujourd'hui, combien sont-ils? Un seul. Comment se fait-il qu'il y en a un aujourd'hui alors qu'il y en avait sept auparavant? À cause des restrictions budgétaires. C'est cela qui les a portés à modifier leurs habitudes. Je crois—et je crois que vous serez d'accord—que cet organisme fait de l'aussi bon travail qu'en 1970. Bien sûr, il y a peut-être moins de programmes, mais les programmes qui y sont produits sont d'aussi bonne qualité qu'en 1970.

Je ne sais pas, messieurs, comment quantifier le phénomène, mais il existe effectivement ce problème au sein des sociétés d'État—et j'ai évoqué à ce titre le cas de Radio-Canada—et au sein aussi de la fonction publique. Je ne sais pas comment éviter cela. Bien sûr, vous citez le cas de StatsCan en faisant l'éloge de la qualité de son travail. Je n'ai aucune peine à vous croire. Mais peut-être—je dis bien peut-être—en d'autres circonstances, cet organisme pourrait faire un aussi bon travail à un moindre coût.

Répondez-moi comme vous l'entendez—je vous demande simplement de ne pas prendre trop de temps—, puis nous achèverons.

M. Gandall: C'est vrai, on éprouve un sentiment de frustration parce qu'on tente de cerner les contours du problème. Nous voulons, comme vous, que le travail soit fait aux meilleurs coûts possible. Là où nous ne serons peut-être plus d'accord avec certains membres du comité, c'est que ce que nous avons vu nous a portés à croire que la sous-traitance n'est pas plus rentable que le travail effectué à l'interne.

Ce qui nous gêne, c'est que lorsque nous avons comparu devant ces comités, on nous a demandé de citer des abus que nous aurions pu constater. Nous avons toujours répondu de la même manière et c'est encore une fois la réponse que nous voulons rappeler avant de terminer. Nous n'avons pas l'autorité qui nous permettrait de contrôler ce qui se passe. Ce pouvoir—là appartient au Parlement qui l'exerce par la voie de la réglementation, de la vérification et de l'obligation de rendre compte à intervalle régulier.

Nous comprenons fort bien ce que dit M. Bellemare lorsqu'il parle du pouvoir de contrôle exercé par le sous-ministre. Il est donc vrai que ce pouvoir de contrôle existe à l'échelon supérieur des ministères, mais nous voudrions que cela aille plus loin. On ne peut pas demander aux ministères de s'autocontrôler. Il faut donc renforcer le rôle du vérificateur général, renforcer aussi le rôle du Conseil du Trésor, et, surtout, renforcer le rôle du Parlement.

[Texte]

[Traduction]

• 1240

You're the only people who are able to require the central agencies to provide you with evidence. They're the only people who can gather that evidence. We can't do it for you and our members can't do it for you.

So while we appreciate the frustrations you have as a committee, we just want to underline that we have had repeated frustrations coming to Parliament and being in effect told if you want to see this problem corrected, you're going to have to recite chapter and verse about the system and abuses.

We just don't have that kind of power, gentlemen. We think it's the responsibility of the Commons. It's the responsibility of Parliament to undertake that kind of serious study and to impose accountability on the public service.

The Chairman: I just have one more thing to say before you go on this whole matter of leaving costs out when evaluating contracting out. Why is that? A cost is a cost is a cost. Why are they left out?

Mr. Gandall: I don't understand your question.

The Chairman: You've listed—

Mr. Gandall: Oh, the contract administration costs being understated?

The Chairman: Yes.

Dr. Overstreet: A lot of these administrative costs are very hard to track. I mentioned in my own work area we fill out these time sheets. I think my division could provide somebody with fairly specific information on what percentage of our time we spend, over the course of a year, on contract administration.

That is not widespread. Most civil servants I talk to outside my department don't report that way. So the information really isn't captured. I'm not aware of a database anywhere that will tell you how the average civil servant or a specific civil servant in a particular job spends his or her time. It's very hard to track.

Mr. Gandall: I'll just add something very quickly.

Why are the costs understated? I think there are two reasons for it. One is dogma. For a long time people believed contracting out was the panacea and if only we contracted out everything was going to be wonderful. I think we're finally beginning to discover that's not the case.

The other is, like anything else in politics or administrative matters, there are interests at play here. The private sector and the private sector lobbies have a very powerful incentive to get this work contracted out. If you look back over the history of the past decade, from our point of view that's where the explanation lies.

Vous êtes les seuls à pouvoir exiger des organismes centraux qu'ils vous fournissent des éléments de preuve. Ce sont les seuls à pouvoir les recueillir. Nous-mêmes n'en avons pas les moyens, et nos gens non plus.

Si nous comprenons le sentiment de frustration que ressent votre comité, nous tenons à préciser la frustration que continue à nous inspirer, à chacune de nos comparutions devant le comité, le fait de nous voir dire que si nous voulons que ce problème soit corrigé, nous allons nous-mêmes devoir fournir des détails très précis concernant les abus qui sont commis.

Messieurs, nous n'avons pas ce pouvoir-là. Nous estimons que cette responsabilité incombe à la Chambre des communes. C'est au Parlement qu'il appartient d'engager une étude approfondie et de faire respecter par la fonction publique le principe de la responsabilisation.

Le président: Avant de nous quitter, je tiens à faire une dernière observation sur cette pratique qui consiste, lors de l'évaluation de la sous-traitance, à ne pas tenir compte des coûts. Pourquoi procède-t-on ainsi? C'est tout de même important. Pourquoi n'en fait-on pas état?

M. Gandall: Je ne vois pas ce que vous voulez dire.

Le président: Vous avez énuméré. . .

M. Gandall: Ah, vous voulez dire le fait de sous-estimer les frais d'administration des contrats?

Le président: Oui.

M. Overstreet: Beaucoup de ces frais administratifs sont extrêmement difficiles à cerner. Ainsi que je l'ai déjà dit, dans mon propre service, nous remplissons des bordereaux horaires. Je pense que notre division pourrait fournir des renseignements assez précis sur la part de temps que nous consacrons, dans une année donnée, à l'administration des contrats.

Mais, cela ne se fait pas beaucoup. Je parle à des fonctionnaires d'autres ministères et la plupart me disent que ce n'est pas chez-eux la manière de procéder. Donc, ces renseignements ne sont pas recueillis. Je ne connais aucun organisme entretenant une base de données permettant de savoir à quoi le fonctionnaire moyen ou un fonctionnaire donné a consacré son temps. Cela est très difficile à cerner.

M. Gandall: Permettez-moi, très rapidement, une observation.

Pourquoi ces coûts sont-ils minorés? Je pense qu'il y a cela deux explications. La première est, si vous voulez, question d'idéologie. Pendant longtemps on a cru que la sous-traitance était une panacée et que si on parvenait à tout sous-traiter, ce serait la fin de nos problèmes. Or, nous commençons à nous apercevoir qu'il n'en est pas ainsi.

Ensuite, il faut savoir que, comme tout ce qui a trait à la politique ou l'administration, il y a des intérêts en jeu. Le secteur privé et les groupes de pression qui en émanent ont tout intérêt à ce que le travail soit sous-traité. D'après nous, et si vous voyez ce qui s'est passé au cours des dix dernières années, c'est bien là qu'il faut chercher l'explication.

[Text]

The Chairman: Somewhere along the line we have to develop a system whereby we can actually determine the facts.

Mr. Gandall: Yes, absolutely.

The Chairman: Mr. Epp.

Mr. Epp: Just in conclusion for this meeting, Mr. Chairman, I don't know, because I haven't been able to attend all the meetings, whether you've had actual contractors here. If not, can we arrange to have some of them? They must be available. Then we would have a balance.

The Chairman: Dr. Riddle is a contractor, and she was here about a month ago. But we're going to have more. If you look at the list of witnesses and potential witnesses, I think you'll find names that will satisfy you. If not, I will invite you to submit one.

Mr. Epp: We're hearing from people like this, and they're very articulate and persuasive. I just want to hear the balance, because I'm with you.

The Chairman: For example, I got a letter just the other day from ISM Information Systems. They're in the contracting-out business. They certainly are going to be invited, and there are others as well. Okay?

Mr. Epp: Great.

The Chairman: The meeting is adjourned. Thank you very much.

[Translation]

Le président: Il va éventuellement falloir mettre en place un système qui nous permettra de savoir exactement ce qu'il en est.

M. Gandall: Tout à fait.

Le président: Monsieur Epp.

M. Epp: Monsieur le président, pour terminer, je n'ai pas pu assister à toutes les réunions, et donc je ne sais pas si vous avez eu l'occasion d'entendre témoigner des sous-traitants. Si vous n'avez pas eu cette occasion, peut-être pourrions-nous en inviter? On doit pouvoir en trouver. Cela nous donnerait une vue plus équilibrée du problème.

Le président: M^{me} Riddle, une sous-traitante, a comparu ici il y a un mois environ. Mais nous allons effectivement en inviter d'autres à comparaître. Consultez la liste des témoins et des témoins éventuels, et vous y trouverez des noms qui vous donneront satisfaction. Sinon, je vous inviterais à élaborer vous-même une liste de personnes que nous pourrions inviter.

M. Epp: Car nous recueillons le témoignage de personnes telles que les témoins d'aujourd'hui, c'est-à-dire des personnes très éloquentes et très persuasives. J'aimerais entendre les gens de l'autre bord car je suis d'accord avec vous.

Le président: Par exemple, l'autre jour j'ai reçu une lettre de ISM Information Systems. Ils font de la sous-traitance. Il est clair qu'on va les inviter à comparaître devant le comité, avec d'autres entrepreneurs. Vous êtes d'accord?

M. Epp: Formidable.

Le président: La séance est levée. Je vous remercie.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Social Science Employees Association:

William Krause, President;
Marvin Gandall, Executive Director;
Dr. R. Edward Overstreet, Executive member;
Ian R. Mackenzie, Research Officer.

TÉMOINS

De l'Association des employé(e)s en sciences sociales:

William Krause, président;
Marvin Gandall, directeur exécutif;
Dr. R. Edward Overstreet, membre exécutif;
Ian R. Mackenzie, attaché de recherche.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

CAJ
XC59
-655

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 23

Wednesday, November 16, 1994
Tuesday, November 22, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 23

Le mercredi 16 novembre 1994
Le mardi 22 novembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Bill C-52, An Act to establish the Department of Public Works and Government Services and to amend and repeal certain Acts

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

INCLUDING:

The First Report of the Committee

CONCERNANT:

Projet de loi C-52, Loi constituant le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux et modifiant ou abrogeant certaines lois

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

Y COMPRIS:

Le premier rapport du Comité

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

1st REPORT TO THE HOUSE

1^{er} RAPPORT À LA CHAMBRE

Thursday, November 17, 1994

Le jeudi 17 novembre 1994

The Standing Committee on Government Operations, has the honour to report Bill C-52, An Act to establish the Department of Public Works and Government Services and to amend and repeal certain Acts to the House.

Le Comité permanent sur les opérations gouvernementales a l'honneur de rapporter le projet de loi C-52, Loi constituant le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux et modifiant ou abrogeant certaines lois, à la Chambre.

In accordance with its Order of Reference of Wednesday, October 26, 1994, your Committee has considered Bill C-52 and has agreed to report it with the following amendments:

Conformément à son Ordre de renvoi du mercredi 26 octobre 1994, votre Comité a étudié le projet de loi C-52 et a convenu d'en faire rapport avec les modifications suivantes :

Clause 7

Article 7

Strike out line 23, on page 3, and substitute the following therefor:

Retrancher la ligne 22, à la page 3, et la remplacer par ce qui suit :

"public service of Canada and for enhancing integrity and efficiency in the contracting process;"

«publique fédérale et de favoriser l'intégrité et l'efficacité du processus d'impartition des marchés;»

Clause 16

Article 16

Strike out line 45, on page 5, and substitute the following therefor:

Retrancher les lignes 33 à 39, à la page 5, et les lignes 1 et 2, à la page 6, et les remplacer par ce qui suit :

"Canada or elsewhere that requests the Minister to do such a thing"

«16. Le ministre peut exercer, pour le compte des autres ministères ou organismes et des sociétés d'État, et pour le compte des autres gouvernements, organisations ou personnes, au Canada et à l'étranger, qui le demandent toute activité, relevant des attributions que la présente loi ou toute autre loi fédérale lui confère, qu'il peut exercer pour le compte des autres ministères ou organismes fédéraux.»

A copy of the Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 17 and 23 which includes this Report*) is tabled.

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicules nos 17 et 23 qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Respectfully submitted,

Respectueusement soumis,

Le président,

JOHN HARVARD
Chairman.

MINUTES OF PROCEEDINGS

WEDNESDAY, NOVEMBER 16, 1994
(25)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 4:43 o'clock p.m. this day, in Room 208, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Jean-Paul Marchand.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer. *From the Committees and Parliamentary Associations Directorate:* Sandy Birch, Legislative Clerk. *From the Legislative Counsel Office:* Michael Clegg, Legislative Counsel.

In accordance with its Order of Reference adopted on Thursday, October 6, 1994, the Committee received the report of the Sub-Committee studying Bill C-52, An Act to establish the Department of Public Works and Government Services and to amend and repeal certain Acts.

In accordance with the order of the Committee the report is deemed adopted.

ORDERED,—That the Chair report Bill C-52, An Act to establish the Department of Public Works and Government Services and to amend and repeal certain Acts, with amendment, to the House.

At 4:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, NOVEMBER 22, 1994
(26)

The Standing Committee on Government Operations met at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 371, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Jean-Paul Marchand.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the National Research Council: Dr. Arthur J. Carty, President; Michel Proulx, Director General of the Administrative Services and Property Management Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

PROCÈS-VERBAUX

LE MERCREDI 16 NOVEMBRE 1994
(25)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 16 h 43, dans la salle 208 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche. *De la Direction des comités et des associations parlementaires:* Sandy Birch, greffier législatif. *Du Bureau des conseillers législatifs:* Michael Clegg, conseiller législatif.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté le jeudi 6 octobre 1994, le Comité reçoit le rapport du Sous-comité chargé du projet de loi C-52, Loi constituant le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux et modifiant ou abrogeant certaines lois.

En exécution de l'ordre du Comité, le rapport est adopté d'office.

IL EST ORDONNÉ—Que le président fasse rapport à la Chambre du projet de loi C-52, Loi constituant le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux et modifiant ou abrogeant certaines lois, sans amendements.

À 16 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MARDI 22 NOVEMBRE 1994
(26)

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 05, dans la salle 371 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand.

Aussi présents: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du Conseil national de recherches: Dr Arthur J. Carty, président; Michel Proulx, directeur général, Services administratifs et gestion de l'immobilier.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts. (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*)

Dr. Arthur J. Carty made a statement and with the other witness from the National Research Council answered questions.

At 12:33 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Arthur J. Carty fait un exposé puis, avec l'autre témoin du Conseil national de recherches, répond aux questions.

À 12 h 33, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Wednesday, November 16, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mercredi 16 novembre 1994

• 1640

Mr. Duhamel: Mr. Chairman, with all due respect, how is this related to the legislative changes we're discussing? It's an important question, but is it for this arena? No.

Mr. Marchand: It's our job.

Mr. Duhamel: No, but

monsieur Marchand, il y a des ministres qui pourraient répondre à votre question, cher ami.

Le président: On le convoque.

M. Marchand: Quand est-ce que vous allez avoir une réponse?

M. Duhamel: On pose la question. . .

M. Marchand: Et si on ne l'a pas ?

M. Duhamel: On pose la question à la Chambre des communes. On écrit au ministre. On fixe un rendez-vous avec les ministres. Il y a toutes sortes de possibilités.

The Chairman: Okay, gentlemen, you're doing very well.

Clauses 41 and 55 agreed to

Clause 1 agreed to

The Chairman: Shall the title carry?

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: Shall the bill carry as amended?

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: Shall I report the bill as amended to the standing committee?

Mr. Marchand: No.

Some hon. members: Agreed.

The Chairman: The bill will be reported to the standing committee as amended.

Members, I want to remind you that you've already been given notice of the standing committee meeting, which will begin in one minute from now. One minute from now we will have a standing committee meeting to receive this bill from the standing committee. You've been notified of that and we will deal with that in one minute.

I declare this meeting adjourned.

M. Duhamel: Monsieur le président, sauf le respect que je vous dois, quel est le rapport avec les modifications législatives dont nous discutons? C'est une question importante, mais est-ce bien le lieu pour en discuter? Non.

M. Marchand: Nous sommes là pour ça.

M. Duhamel: Non, mais

Mr. Marchand, there are ministers who could answer your question, my dear friend.

The Chairman: We will call him in.

Mr. Marchand: When will you have an answer?

Mr. Duhamel: We will ask the question. . .

Mr. Marchand: And if we don't have it?

Mr. Duhamel: Ask your question in the House of Commons. Write to the Minister. Make an appointment with the ministers. There are all sorts of options.

Le président: D'accord, messieurs, ça va très bien.

Les articles 41 à 55 sont adoptés

L'article 1 est adopté

Le président: Le titre est-il adopté?

Des voix: D'accord.

Le président: Le projet de loi modifié est-il adopté?

Des voix: D'accord.

Le président: Dois-je faire rapport du projet de loi modifié au comité permanent?

M. Marchand: Non.

Des voix: D'accord.

Le président: Il sera fait rapport du projet de loi modifié au comité permanent.

Chers collègues, je tiens à vous rappeler qu'on vous a déjà donné avis de la séance du comité permanent, qui commencera dans une minute. Dans une minute, il y aura séance du comité permanent pour accueillir ce projet de loi du sous-comité. Avis vous en a été donné et nous nous occuperons de cela dans une minute.

La séance est levée.

[Texte]

[Traduction]

Tuesday, November 22, 1994

Le mardi 22 novembre 1994

• 1103

The Chairman: Order.

We have a quorum. We don't have a full complement of people here, but when meetings are scheduled to start at 11 a.m., they don't start at 11:15 a.m. or 11:30 a.m.

I received a letter from Treasury Board that includes some data regarding contracting out. I am getting it printed now, and copies will be distributed to you shortly.

I can tell you also, committee members, that we will be given responsibility to examine Bill C-58, which, if everything goes according to Hoyle, is going to be given second reading in the House tonight. We will have to deal with Bill C-58 when it is given to us. I think we'll do what we've done in the past; that is, set up a subcommittee. We'll have to deal with that at a future time, but it will be a near future time.

• 1105

Today, ladies and gentlemen, we have from the National Research Council: Dr. Arthur J. Carty, president; and Michel Proulx, director general of administrative services and property management.

I gather, gentlemen, you have a few brief opening remarks, after which you will be subjected to parliamentary interrogation or terror, however you want to call it. Thank you for coming. We'd like to hear from you right now.

M. Arthur J. Carty (président, Conseil national de recherches du Canada): Merci beaucoup, monsieur le président. Bonjour, mesdames et messieurs. Je vous remercie de m'avoir invité à me faire l'interprète du Conseil national de recherches et d'apporter ainsi ma contribution aux importants travaux du Comité.

Je voudrais tout d'abord vous présenter mon collègue, M. Michel Proulx, qui est le directeur général des services administratifs et de gestion de l'immobilier, qui assume également la responsabilité des activités de passation de marchés du CNRC.

NRC is honoured by your invitation, because we feel it's an implicit recognition of the significance of our programs and the unique nature of our operations. We're not so presumptuous as to deem what government-wide contracting-out practices should be. Nevertheless, we do feel we have learned some lessons at NRC and have some worthy observations on our own operational circumstances that may assist the committee.

NRC has annual expenditures of over \$440 million, some 3,000 employees, 20 institutes and research centres, and sophisticated laboratories and facilities from St. John's to Vancouver Island. Our programs include not only laboratory research in many areas of technological significance to Canada but also one of the world's foremost libraries and electronic information services. We have a national network of industrial technology advisers in over a hundred locations across Canada,

Le président: La séance est ouverte.

Le quorum est atteint. Nous ne sommes pas tous ici, mais lorsqu'une séance est prévue pour 11 heures, elle ne doit pas commencer à 11h15 ou 11h30.

J'ai reçu du Conseil du Trésor une lettre nous fournissant des données sur la sous-traitance. Je suis en train de la faire photocopier et on vous en distribuera des exemplaires sous peu.

Je vous signale également, membres du Comité, que nous serons chargés d'examiner le projet de loi C-58 qui, si toutes les règles sont respectées, sera lu ce soir en deuxième lecture à la Chambre. Nous examinerons ce projet de loi lorsqu'on nous l'enverra. Je pense que nous ferons comme auparavant, c'est-à-dire que nous créerons un sous-comité. Nous en reparlerons plus tard, bientôt.

Aujourd'hui, mesdames et messieurs, nous accueillons, du Conseil national de recherches, M. Arthur J. Carty, président et M. Michel Proulx, directeur général des services administratifs et de la gestion de l'immobilier.

Je présume, messieurs, que vous avez un exposé à nous présenter. Ensuite, vous serez soumis à l'interrogatoire ou à la terreur parlementaire, appelez cela comme vous voudrez. Merci d'être venus. Vous avez la parole.

Mr. Arthur J. Carty (President, National Research Council of Canada): Thank you very much, Mr. Chairman. Good morning, ladies and gentlemen. Thank you for inviting me here to speak on behalf on the National Research Council and to contribute to your committee's important work.

I would like to start by introducing my colleague, Mr. Michel Proulx, director general, administrative services and property management. Mr. Proulx's responsibilities include NRC's contracting activities.

Votre invitation honore le CNRC parce qu'elle renferme la reconnaissance implicite de l'importance de nos programmes et du caractère spécial de nos activités. Il serait présomptueux de notre part de nous prononcer sur les politiques que le gouvernement devrait suivre en matière de passation de marchés. Nous pensons toutefois avoir appris quelques leçons et être en mesure de faire certaines observations utiles sur la conjoncture dans laquelle nous opérons, observations susceptibles d'aider le comité.

Le CNRC dépense annuellement plus de 440 millions de dollars, emploie environ 3 000 employés, dispose de 20 instituts et centres de recherche, auxquels s'ajoutent des laboratoires et des installations de pointe situés en différents points géographiques, de St. John's à Vancouver. Nos programmes couvrent non seulement la recherche scientifique dans de nombreuses disciplines technologiques importantes pour le Canada mais également une des bibliothèques et un des services

[Text]

as part of the IRAP. We have contribution programs that involve close to \$100 million per year. So there are some unique aspects and challenges to NRC's contracting-out operations.

Let me now tell you about some of our guiding principles and policies.

The point we'd like to make this morning is that the major influences on NRC's contracting-out activities are the same principles of value for money, openness, and fairness that guide the government as a whole; and we believe this is as it should be.

Étant donné son envergure et la diversité de ses activités, le CNRC a besoin d'une large gamme de moyens physiques et humains pour assurer son bon fonctionnement et atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. La mesure par laquelle on a recours à des fournisseurs extérieurs pour obtenir ces moyens, est largement déterminée par les dirigeants des instituts ou les responsables des programmes de recherches, tout en s'appuyant sur des considérations aussi évidentes que leurs besoins spécifiques, les coûts relatifs et les ressources internes dont ils disposent.

Lorsqu'on doit faire appel aux services de l'une des directions des services centralisés du CNRC, c'est au gestionnaire de cette direction qu'il revient de décider ou non de recourir à la passation du marché et de prendre des décisions en fonction des politiques pertinentes du gouvernement et du CNRC.

Les activités de passation de marchés du CNRC sont dictées, jusqu'à un certain point, par les politiques, les règlements et les dispositions législatives énoncées par le gouvernement. Celles-ci comprennent des instruments aussi différents que, par exemple, les codes régissant les conflits d'intérêt et l'après-mandat s'appliquant aux titulaires de charges publiques, le programme de contrats fédéraux pour l'équité en matière d'emploi, l'accord général sur les tarifs douaniers pour les marchés publics, ainsi que l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

However, the most important and significant government policies affecting NRC's contracting activities are the government contract regulations, as established by the Treasury Board contract directive and the Financial Administration Act, the FAA.

Treasury Board directives establish broad operating standards and procedures for NRC, just as they do for other government departments and agencies. These directives, which are aimed at fairness, openness, and best value, are the basis on which NRC manages and administers its contracts.

Let me now turn to some unique and special aspects of NRC's situation.

[Translation]

d'information électronique les plus à l'avant-garde du monde. Nous avons un réseau national de conseillers en technologie industrielle opérant d'un océan à l'autre, dans le cadre du programme PARI. Nous avons des programmes de financement sous forme de contributions dont l'enveloppe atteint près de 100 millions de dollars par an. On peut donc voir que les activités de passation de marchés du CNRC comportent des aspects et des défis qui sont particuliers.

Je vais maintenant vous parler de nos politiques et principes directeurs.

Quoi qu'il en soit, le point que nous voudrions faire ressortir ce matin est le suivant: à la base des activités de passation de marchés du CNRC, on retrouve les mêmes principes d'utilisation optimale des fonds, de transparence et d'équité que ceux dont s'inspire le gouvernement dans son ensemble et nous croyons que c'est bien ainsi que les choses devraient être.

As a large and very diverse organization, NRC requires a wide range of physical and human resources to maintain its operations and pursue its operating objectives. The extent to which these resources are acquired by contracting external suppliers is largely determined by the managers of research institutes or programs, based upon obvious considerations such as their specific needs, the relative costs, and the internal resources available to them.

If the services of one of NRC's central services branches are involved, it is the branch manager that considers the merits of contracting out and makes decisions according to relevant government and NRC policies.

NRC's contracting activities are governed to one degree or another by a number of government policies, regulations, and legislative provisions including such varied instruments as the conflict of interest and post employment codes for public office holders, the federal contractor's program for employment equity, the GATT agreement on government procurement and the North American Free Trade Agreement.

Il reste toutefois que les politiques gouvernementales les plus importantes ayant une incidence sur les activités de passation de marchés du CNRC sont les règlements afférents aux contrats gouvernementaux énoncés dans les directives du Conseil du Trésor en matière de contrats et la Loi sur l'administration financière, la LAF.

• 1110

Les directives du Conseil du Trésor établissent des normes et des procédures générales de fonctionnement pour le CNRC comme d'ailleurs pour tout autre ministère et organisme gouvernemental. Ces directives, qui visent à encourager la transparence, l'équité et la qualité au meilleur compte, constituent la base sur laquelle le CNRC gère et administre ses contrats.

Passons maintenant aux caractéristiques et aspects particuliers de la situation du CNRC.

[Texte]

NRC is designated as a schedule II departmental corporation by the FAA. This designation defines many of NRC's relevant operating authorities.

Thus, first of all, our authority to manage our own human resources independent of the Public Service Commission has, for example, meant that person-year levels, which have been a consideration in contracting out for some government agencies, are not an issue for NRC.

Secondly, cost savings and quality are the fundamental considerations for NRC in the management of its operations.

Thirdly, another special asset of NRC's operations is the fact that it owns and maintains its buildings and property, while most government departments are tenants of Public Works and Government Services Canada. NRC has therefore been allowed to let and manage construction contracts on its own without Public Works and Government Services' involvement.

Fourthly, NRC also has special authority to enter into contracts directly to acquire serial publications in recognition of NRC's unique requirements and the specialized nature of the activities carried out by CISTI, the Canadian Institute for Scientific and Technical Information.

Lastly, beyond these special authorities, NRC has the general operating authority to enter into contracts for goods, construction, and service contracts up to certain limits without prior approval by the Treasury Board.

Let me turn now to *la politique interne*.

Dans le cadre de ces pouvoirs généraux, le CNRC a mis en place ses propres politiques internes pour guider son personnel dans l'administration et la gestion de ses contrats, ceci incluant le suivi et l'évaluation des marchés passés. À l'instar des directives s'appliquant à l'échelle du gouvernement fédéral, les politiques internes du CNRC visent à s'assurer que la passation de marchés se fait d'une façon qui encourage l'accès, la concurrence et l'équité, tout en répondant à ses besoins opérationnels et à la nécessité d'obtenir la meilleure rentabilité générale possible.

Dans cet esprit, aucun effort n'est ménagé pour accroître le nombre de contrats qui sont passés sur la base de la soumission concurrentielle lorsque cela peut se faire d'une façon rentable. C'est ainsi que le CNRC a fait appel au système d'offres ouvert, qui est un service électronique national permettant d'annoncer le lancement d'appels d'offres gouvernementaux pour tous les contrats de construction et de services dépassant le coût estimatif de 60 000 \$. Les appels d'offres sont utilisés pour la plupart des contrats inférieurs à ce montant, tandis que la passation d'un marché avec un fournisseur exclusif, sans appel à la concurrence, est limitée aux contrats de faible montant.

Let me now turn to NRC's special standards.

In some cases, NRC's own policies are more restrictive than government-wide directives. For example, NRC requires senior management approval of all contracts with former public servants in excess of \$5,000. Treasury Board policy permits

[Traduction]

Le CNRC est classé établissement public régi par l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques et cette désignation définit un grand nombre de pouvoirs afférents à son fonctionnement qui lui sont applicables.

Ainsi, tout d'abord, l'autorisation que nous avons de gérer de façon autonome nos ressources humaines sans intervention de la Commission de la Fonction publique signifie, dans cette optique, que les niveaux d'années-personnes dont certains organismes gouvernementaux peuvent avoir à tenir compte pour leurs activités d'impartition ne constituent pas un facteur à considérer pour le CNRC.

Deuxièmement, les économies de coût et la qualité sont des critères fondamentaux que le CNRC applique à la gestion de ses activités.

Troisièmement, un autre aspect particulier des activités du CNRC est le fait qu'il est propriétaire de ses édifices et qu'il en assure le fonctionnement et l'entretien, alors que la plupart des ministères sont des locataires de Travaux publics et services gouvernementaux Canada. Le CNRC a donc l'autorité de gérer lui-même ses contrats de construction sans l'intervention de Travaux publics et services gouvernementaux.

Quatrièmement, le CNRC a également le pouvoir spécial de passer directement les contrats nécessaires pour acquérir des périodiques parce que l'on reconnaît la spécificité de ses besoins et la nature spécialisée des activités menées par l'Institut canadien de l'information scientifique et technique, l'ICIST.

Enfin, outre ces pouvoirs particuliers, le CNRC a le pouvoir opérationnel général de passer des contrats pour commander des marchandises, des travaux de construction et des services dans des limites fixées sans avoir à obtenir l'approbation préalable du Conseil du Trésor.

Maintenant, parlons de la politique interne, *internal policy*

Within these broad authorities, NRC has established its own internal policies to guide staff in contract administration and management, including monitoring and evaluation of contracts awarded. As with the government-wide directives, NRC's internal policies aim to ensure that contracting is done in a manner that promotes access, competition, and fairness in balance with operational requirements and the need to obtain the best overall value.

In this spirit, all appropriate efforts are made to increase the number of contracts that are let on a competitive tender basis when it can be done in a cost effective manner. NRC has, for example, been using the open bidding system, a national electronic service to advertise government contracts, for all NRC construction and service contracts exceeding \$60,000 in estimated cost. Invited tenders are used for most contracts under this level while sole-sourcing without competitive tendering is restricted to low value contracts.

Parlons maintenant des standards particuliers du CNRC.

Dans certains cas, les propres politiques du CNRC sont plus restrictives que les directives gouvernementales applicables à l'échelle fédérale. Ainsi, par exemple, le CNRC exige que la haute direction approuve tous les contrats de plus de 5 000\$

[Text]

departments to enter into such contracts up to \$15,000 without special review. Although government contracts directives give NRC the authority to sole source all contracts of less than \$30,000, NRC often invites tenders for contracts under this amount if the practice is cost-effective.

In all, decisions or steps are taken to ensure value for money, without bias for or against contracting out. With this objective in mind, NRC has adopted the life-cycle management approach, in accordance with Treasury Board policy. In making decisions, NRC managers are expected to consider all costs associated with the four phases of a project: assessment and planning; acquisition; operation, use, and maintenance; and disposal.

On this basis, a make-or-buy analysis is carried out in major projects to determine the most cost-effective means of meeting program requirements. Unless exceptional circumstances come into play, decisions to contract out at NRC are largely business issues in which NRC management is concerned almost exclusively with the cost of the service levels needed to meet client expectations and requirements. In most case, of course, the clients are NRC programs and institutes. These also play an important role in measuring performance under a contract.

Let me now give you some specific examples of make-or-buy studies. Detailed make-or-buy studies have been done on a number of NRC activities, including thorough analysis of products and services, such as those provided by NRC's in-house printing plant and reprographic services, its stationery supply system, and its co-generation facilities.

In these cases, we compared the existing in-house costs with a more efficient configuration of in-house services, as well as with a contracted price based on private sector quotations. The make-or-buy principles also apply to the issue of privatization as it pertains to the operation of certain NRC facilities.

La possibilité de confier au secteur privé la gestion d'un certain nombre d'installations techniques comme par exemple les souffleries et les bassins d'essai des carènes, a été examinée au cours des années. On a conclu, dans certains cas, des arrangements satisfaisants. Toutefois, nous en sommes également arrivés à la conclusion que l'exploitation par le secteur privé d'autres installations de recherche pourrait s'avérer plus coûteuses, en partie à cause des exigences des entreprises de ce secteur en matière de responsabilité et de garanties de revenus.

[Translation]

passés avec d'anciens fonctionnaires. La politique du Conseil du Trésor permet aux ministères de passer sans examen spécial des contrats de cette nature dont le montant n'excède pas 15 000\$. Et bien que les directives gouvernementales en matière de contrats l'autorisent à traiter avec un fournisseur exclusif pour tous les contrats inférieurs à 30 000\$, le CNRC sollicite fréquemment des soumissions pour les contrats inférieurs à ce montant si la méthode s'avère rentable.

Pour toutes les décisions, des mesures sont prises en vue de garantir l'obtention de la meilleure qualité au meilleur compte sans idée préconçue en ce qui concerne la passation de marchés. En gardant cet objectif présent à l'esprit, le CNRC a adopté l'approche dite de la «gestion du cycle de vie» conformément à la politique du Conseil du Trésor. On attend donc des gestionnaires du CNRC que leurs décisions prennent en compte tous les coûts associés aux quatre étapes d'un projet, à savoir: l'évaluation et la planification; l'acquisition; l'exploitation, l'utilisation et l'entretien; et, enfin, la disposition de matériel.

• 1115

Sur cette base, les projets majeurs sont soumis à une analyse du «faire ou faire faire» en vue de déterminer le moyen le plus efficace de satisfaire aux impératifs du programme. À moins de circonstances exceptionnelles, la décision de passation de marchés au CNRC est principalement une question motivée par des considérations économiques suivant lesquelles la direction est presque exclusivement préoccupée par le coût des services requis pour répondre aux attentes et aux besoins des clients. Dans la plupart des cas, les clients sont évidemment les instituts et les programmes du CNRC qui jouent également un rôle important dans l'évaluation de la qualité des travaux exécutés sous contrat.

Voici des exemples choisis d'études de l'option «faire ou faire faire». Le CNRC a réalisé des études détaillées de l'option «faire ou faire faire» pour un certain nombre de ses activités. Il a notamment procédé à l'analyse exhaustive des produits et des services fournis par l'imprimerie et les services de reprographie du CNRC, du système d'approvisionnement des fournitures de bureau et de l'installation de cogénération.

Dans ces cas, on a comparé les coûts actuels de ces services aux coûts de services internes réaménagés et à ceux de services fournis à contrat sur la base de propositions de prix soumises par le secteur privé. Les principes de l'option «faire ou faire faire» s'appliquent également à la question de la privatisation, en ce qui concerne l'exploitation de certaines installations du CNRC.

The possibility of private sector management of a number of NRC engineering facilities such as the wind tunnels and marine towing tanks has been considered over the years. In some cases, effective arrangements have been reached. However, we have also found that, in some cases, private sector operation of other research facilities would be more expensive, partly because on the demand by private sector firms for continued NRC liability and income guarantees.

[Texte]

To illustrate our approach to these general issues, we are leaving with you a copy of an illustrated NRC make-or-buy study, the one for reprographic services, and also some other information for the committee. Virtually all of NRC's contracting for construction, maintenance, and repair in recent years was let by competition. There has been a clear decrease in contracting for temporary help arrangements.

I believe the overall record shows a clear trend at NRC toward competitive tendering and a non-biased approach to services, as advocated by government and NRC policies. In total, NRC contracted for some \$95 million of goods and services last year. This is a significant level and represents roughly one third of the sum of our operating and capital expenses.

As far as contracting of R and D is concerned, while only a small component was for distinct and exclusive research and development services, it is fair to say that virtually all of our requirements relate to research and development in one way or another. If you would permit me, I'd like to conclude with a few words on the contracting out of research and development activities.

Economic policy reviews and consultations often draw recommendations to the effect that governments should, in a biased way, contract out as much R and D as possible. These suggestions flow from the recognition that government procurement can be a powerful tool for economic development. But there are also very sound reasons for in-house government research. These include the efficiency and effectiveness that come from a cumulative build-up of expertise in fields that are crucial to an organization's ongoing mandate.

In NRC's case, this mandate includes a responsibility to make the results of strategic research available to Canadian researchers and companies across the country. It cannot do this effectively unless this knowledge is developed and retained in-house.

We also approach our mandate in a collaborative and cooperative way. We do this through partnerships and collaborations in which NRC provides the long-term technological expertise and unique facilities that constitute our core programs and the outstanding research strengths that we have built up in key sectors over many years.

We also stimulate private sector R and D by diverting revenue-earning business from our own labs to private industry whenever comparable services are available, and we stimulate private sector research through contribution agreements under

[Traduction]

Afin d'illustrer notre approche face à ces questions générales, le comité pourra, s'il le désire, consulter une étude caractéristique de «faire ou faire faire» du CNRC, portant sur les services de reprographie, ainsi que d'autres documents sur le sujet, dont nous laisserons ici copie. Pratiquement tous les marchés dans le domaine de la construction, de l'entretien et de la réparation, au cours des dernières années, ont été passés sur appel d'offres. On a également enregistré une nette diminution des marchés de services d'aide temporaire.

Je crois que les faits démontrent clairement que le CNRC a adopté pour l'impartition des contrats de services le principe de la mise en concurrence et une approche impartiale conformes aux politiques du CNRC et du gouvernement. Au total, le CNRC a accordé l'année dernière pour environ 95 millions de dollars de contrats de biens et services. Ce montant substantiel représente approximativement un tiers du montant de nos budgets de fonctionnement et d'immobilisations.

Pour ce qui est de la passation de marchés de travaux de recherche et de développement, alors que seule une petite partie de cette somme a été consacrée à la passation de marchés de services distincts et uniques de recherche et de développement, il est juste de dire que pratiquement tous nos besoins sont associés de près ou de loin à la recherche et au développement. Et, si vous me le permettez, j'aimerais en conclusion faire quelques remarques sur la passation de marchés des travaux de recherche et de développement.

Les examens des politiques économiques et les consultations dans ce domaine recommandent souvent, de façon partielle, que le gouvernement impartisse le plus possible les activités de recherche et de développement. Ces recommandations sont motivées par la croyance que les marchés publics peuvent être un outil puissant de développement économique. Mais il existe aussi des raisons très solides pour que certains travaux de recherche du gouvernement soient exécutés à l'intérieur. Parmi ces raisons, on retrouve, pour une organisation donnée, l'efficacité et l'efficacité que procure une expertise solide dans des domaines essentiels à la réalisation des objectifs de l'organisation.

En vertu de son mandat, le CNRC a la responsabilité de mettre à la disposition des chercheurs et des entreprises du pays les résultats de travaux de recherche stratégique. Le CNRC ne peut s'acquitter effectivement de cette mission que si de telles connaissances sont acquises et conservées au sein de l'organisation.

Notre mandat fait aussi une large place à la collaboration et au travail d'équipe. Nous nous acquittons de ce mandat grâce à des ententes et à des partenariats de recherche en vertu desquels le CNRC offre l'expertise technique durable et les installations uniques sur lesquelles reposent ses programmes fondamentaux, de même que les compétences exceptionnelles acquises dans des secteurs clés par ses activités de recherche passées.

• 1120

Nous encourageons également la recherche et le développement dans le secteur privé en cédant à l'industrie les activités commercialisables qui sont menées dans nos laboratoires de recherche lorsque des services comparables

[Text]

our IRAP program. These collaborative approaches, combined with NRC's unique services and information systems, have a proven track record of success, and their impact on research and development in Canada could not be duplicated through government contracts.

That, Mr. Chairman, is my summary. Thank you for allowing me to make this statement.

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de faire ces remarques préliminaires.

The Chairman: Thank you, sir. Just before I turn to the Bloc, I would like you to elaborate on what you said in the second last paragraph on page 10, and I quote:

In NRC's case, its mandate includes a responsibility to make the results of strategic research available to researchers and companies across the country. It cannot do this effectively unless this knowledge is developed and retained in-house.

Why are you giving us this warning? Are the guidelines for contracting out so strict, rigid, and focused on "saving money" that you might be forced to contract out something you would otherwise not want to? I just want to get a clarification.

Dr. Carty: No, I don't think that's the intent. The intent is to convey that we are a research provider. We provide research in many areas. We have developed unique expertise, unique facilities, and unique competence that couldn't be contracted out because others don't have them. That is the unique aspect of what NRC is and does.

The Chairman: So there's no concern there. If you determine something has to be done in-house, you wouldn't contract it out even though it might save you a few cents.

Dr. Carty: There may well be situations where we would have a collaborative relationship in a consortium-type arrangement with industry and universities in which we couldn't do a piece of the total research because internally we didn't have the expertise. In that case, it might make sense to subcontract some of it, but that would be relatively rare.

The Chairman: You're not telling me there could be circumstances where you might have to do some things that would run contrary to your better judgment. You're not saying that to me.

Dr. Carty: No.

M. Asselin (Charlevoix): Je voudrais vous demander d'abord ce qu'est le CNRC exactement. Est-ce que vous êtes un organisme privé, un organisme paragouvernemental ou est-ce que vous relevez directement d'un ministère?

M. Carty: Le CNRC est une agence du gouvernement du Canada.

M. Asselin: Et qui est votre supérieur immédiat?

M. Carty: C'est M. Manley.

[Translation]

existent et nous encourageons la recherche dans le secteur privé grâce aux accords de contribution de notre programme d'aide à la recherche industrielle, le PARI. Ces activités de collaboration, combinées aux services particuliers et aux systèmes d'information du CNRC, ont jusqu'ici fait leur preuve. Leur impact sur la recherche et le développement au Canada ne pourraient être obtenu par le moyen de contrats gouvernementaux.

Voilà qui termine mon exposé, monsieur le président. Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de faire cet exposé.

Thank you for allowing me to make this opening statement.

Le président: Merci, monsieur. Avant de céder la parole au Bloc québécois, j'aimerais que vous nous expliquiez davantage ce que vous dites au deuxième paragraphe de la page 13. Je vous cite:

En vertu de son mandat, le CNRC a la responsabilité de mettre à la disposition des chercheurs et des entreprises du pays les résultats de travaux de recherche stratégique. Le CNRC ne peut s'acquitter effectivement de cette mission que si de telles connaissances sont acquises et conservées au sein de l'organisation.

Pourquoi nous servir cet avertissement? Les lignes directrices relatives à la passation de marchés sont-elles si strictes, si rigides et tellement axées sur l'économie d'argent que l'on puisse vous forcer à passer des marchés pour un travail que vous préféreriez faire vous-même? Je veux simplement un éclaircissement.

M. Carty: Non, je ne pense pas que c'est ce que nous voulions dire. C'est plutôt que nous sommes un fournisseur de services de recherche. Nous faisons de la recherche dans de nombreux domaines. Nous avons ainsi acquis une compétence particulière, construit des installations uniques que nous ne pouvons nous procurer par voie de contrats puisque nous sommes les seuls à les avoir. C'est l'aspect unique de la nature et du travail du CNRC.

Le président: Ce n'est donc pas une préoccupation. Si vous décidez de faire quelque chose à l'interne, vous n'allez pas le donner à contrat, même si cela pourrait représenter une économie de quelques cents.

M. Carty: Dans certains cas, nous collaborons dans le cadre d'une sorte de consortium avec des entreprises et des universités. Il se peut que nous ne puissions pas faire une partie de la recherche à l'interne, faute de compétence. Dans ce cas, il est raisonnable d'opter pour la sous-traitance, mais c'est relativement rare.

Le président: Vous n'êtes donc pas en train de me dire que dans certaines circonstances, on peut vous forcer à agir de manière contraire à votre jugement. Ce n'est pas ce que vous me dites.

M. Carty: Non.

Mr. Asselin (Charlevoix): I would like first to ask you what exactly is the NRC. Are you a private institution, a quasi-governmental organization or do you report directly to a department?

Dr. Carty: The NRC is an agency of the Government of Canada.

Mr. Asselin: And who do you report to directly?

Dr. Carty: It's Mr. Manley.

[Texte]

M. Asselin: Vous rendez compte à M. Manley, mais vous rendez compte aussi au Conseil du Trésor?

M. Carty: Oui.

M. Asselin: Le ministre du Conseil du Trésor, pour les fonds directement. M. Manley, c'est un individu, mais y-a-t-il un ministère? Est-ce que c'est l'Industrie, le Conseil du Trésor...?

M. Michel Proulx (directeur général, Direction des services administratifs et de gestion de l'immobilier, CNRC): Nous faisons partie du ministère de l'Industrie du Canada. Notre ministre est le ministre Manley et nous suivons les politiques du Conseil du Trésor en ce qui concerne la passation des marchés. Nous tombons sous le coup de la Loi sur l'administration financière.

M. Asselin: Les achats et les contrats passent tous par votre organisme?

M. Proulx: C'est bien ça.

M. Asselin: Mais est-ce que vous êtes au courant de ce qu'on lit dans le document qui a été déposé la semaine dernière par l'Alliance de la fonction publique, au sujet de la mauvaise gestion, du gaspillage et de l'incompétence des fonctionnaires à préparer des devis? Est-ce que vous vous rendez compte de ce gaspillage, de la mauvaise gestion des fonds publics et de l'incompétence de certains fonctionnaires à préparer des devis que vous devez soumissionner?

• 1125

M. Proulx: Premièrement, l'Alliance de la fonction publique ne représente aucun employé au CNRC. Le CNRC a deux syndicats qui représentent les employés. L'un, c'est l'Institut professionnel de la fonction publique, et l'autre est un syndicat de boutique qui s'appelle the Research Council Employee Association. Donc les commentaires de M. Bean s'appliquent à l'ensemble des ministères qui relèvent du Conseil du Trésor. Pour nous, l'employeur n'est pas le Conseil du Trésor mais le CNRC.

M. Asselin: Je vous invite à lire le document qui a été déposé la semaine dernière à la commission des Finances. La position des membres de la Fonction publique, après avoir procédé à une consultation partout au Canada, dans l'est comme dans l'ouest, est de déclarer de façon unanime, dans ce document, certains gaspillages qui se font à l'intérieur de l'appareil gouvernemental. Ça pourrait être un outil de travail très intéressant pour votre ministère.

J'aimerais savoir, lorsque vous accordez des contrats, si vous attachez beaucoup d'importance à l'obtention d'un devis avant d'aller en soumission. Et ensuite, est-ce que vous donnez le contrat au plus bas soumissionnaire, pour être conforme aux règles et éviter ainsi d'être accusé de faire du patronage et d'encourager les amis du parti?

M. Proulx: Premièrement, j'aimerais répondre à votre commentaire sur le gaspillage. Nous sommes très conscients, au CNRC, de faire une utilisation judicieuse des fonds dont nous disposons, et je pourrais vous donner plusieurs exemples dans lesquels nous avons fait des économies considérables au cours de passation de marchés.

Je citerai par exemple, un projet de cogénération. Un projet de cogénération, c'est tout simplement une étude qui a été décidée pour voir si c'était plus économique d'acheter toutes nos sources d'électricité à partir d'Ontario Hydro, ou s'il valait

[Traduction]

Mr. Asselin: You report to Mr. Manley but do you also report to Treasury Board?

Dr. Carty: Yes.

Mr. Asselin: The Minister of the Treasury Board, directly, for funds. Mr. Manley is an individual, but is there a department? Is it industry, Treasury Board?

Mr. Michel Proulx (Director General, Administrative Services and Property Management Branch, NRC): We are part of Industry Canada. Our minister is the honourable Mr. Manley and we follow Treasury Board guidelines for our contract activities. We are subject to the Financial Administration Act.

Mr. Asselin: Do all purchases and contracts go through your organization?

Mr. Proulx: Yes.

Mr. Asselin: Are you aware of what was written by the Public Service Alliance in a document given to us last week, about bad management, waste and the incompetence of civil servants who write specifications? Are you aware of this waste of money, of this bad management of public monies and of the incompetence of some civil servants who write the specifications when you are asking for submissions?

Mr. Proulx: First of all, the Public Service Alliance does not represent any NRCC employees. We have two unions: one is the Professional Institute of the Public Service, and the other is an in-house union known as the Research Council Employee Association. So Mr. Bean's comments relate to all departments that come under Treasury Board. For us, the employer is not Treasury Board, but rather the NRC.

Mr. Asselin: I would invite you to read the document tabled last week at the Finance Committee. After consulting its members throughout Canada, in both the East and the West, the Public Service Alliance has found that its members unanimously reported some waste that occurs within government. I think your department could find this a very interesting paper.

When you award contracts, I would like to know whether you attach much importance to getting specifications before issuing a call for tenders. I would also like to know whether you award the contract to the lowest bidder so as to comply with the rules and thereby avoid being accused of patronage and encouraging friends of the party?

Mr. Proulx: I would like to start by replying to your comment on waste. At the NRC, we are very aware that we have to use the funds we have wisely. I could give you a number of examples in which we make considerable savings in the process of awarding contracts.

Let me mention the example of a co-generation project. This simply involved doing a study to determine whether it was more economical to buy all our electricity from Ontario Hydro or whether it was better to produce our own electricity. After a

[Text]

mieux produire notre propre électricité. Après une étude très détaillée, on a décidé d'acheter une génératrice pour produire notre propre électricité, ce qui va permettre au CNRC d'économiser jusqu'à un million de dollars par année. Le projet a été financé en grande partie par le CNRC, et il y a eu un prêt de financement du Conseil du Trésor.

M. Asselin: Mais vous assurez-vous d'avoir un bon devis et d'aller en soumission publique avec la plus basse soumission conforme?

M. Proulx: Absolument. Je pourrais vous citer un autre exemple, comme les contrats de construction. On a fait à peu près 13,3 millions de dollars de travaux de construction pendant l'année fiscale 1993-1994, et 98 p. 100 des contrats de construction ont été en appel d'offres, ont été annoncés et publiés.

M. Asselin: Êtes-vous d'accord pour que le gouvernement adopte une loi contre les lobbyistes?

M. Proulx: Je pourrais vous dire que depuis les neuf dernières années que j'exerce ces fonctions, je n'ai jamais eu affaire à des lobbyistes. Je n'ai jamais subi ou été exposé à des pressions de la part d'entrepreneurs, de lobbyistes ou d'associations professionnelles, dans mes fonctions.

M. Asselin: Vous-même n'avez pas eu directement affaire à des lobbyistes, mais il y a peut-être quelqu'un, dans votre bureau, qui fait affaire avec les lobbyistes, avant d'accorder le contrat.

Également, la privatisation de l'aéroport Pearson a-t-elle été aussi une recommandation du CNRC?

M. Carty: On n'a pas été concerné par l'affaire Pearson, pas du tout, je pense.

M. Asselin: C'est-à-dire que tout ne passe pas entre vos mains.

M. Proulx: Ce qui passe entre nos mains, ce sont les contrats qui concernent la recherche et le développement du CNRC. On n'a pas été impliqué du tout dans la privatisation de l'aéroport.

M. Asselin: Mais tout à l'heure vous avez parlé du «faire» et du «faire faire»; et il était question de privatisation. Je me demandais si vous aviez eu à vous prononcer sur le dossier de l'aéroport lorsque le gouvernement précédent avait décidé de le privatiser.

M. Proulx: Non. Pas du tout.

M. Asselin: Merci, monsieur le président.

• 1130

The Chairman: Mr. Epp.

Mr. Epp (Elk Island): I'm sorry I wasn't here for the introductory part of your presentation. I was with the Auditor General.

Approximately how many employees are there in NRC? Are they paid directly by the government, or are you a crown corporation?

Mr. Proulx: We are a departmental corporation.

Mr. Epp: Are your employees unionized?

Mr. Proulx: I would say about 95% of our employees are unionized.

[Translation]

very detailed study, we decided to buy a generator to produce our own electricity. This will enable the NRC to save up to \$1 million a year. The project was financed to a large extent by the NRC, and Treasury Board provided a loan as well.

Mr. Asselin: But you ensure that you have a good estimate and that you choose the lowest bidder in the public bidding process?

Mr. Proulx: Definitely. I could give you another example—construction contracts. During the 1993-1994 fiscal year, we did close to \$13.3 million in construction work, and 98% of our construction contracts were awarded following calls for tenders—that is there was a public process.

Mr. Asselin: Do you agree that the government should pass an act to control lobbyists?

Mr. Proulx: I can tell you that in the nine years I have held this position, I have never dealt with any lobbyists. I have never been subjected to or exposed to pressure from business people, lobbyists or professional associations in the course of my duties.

Mr. Asselin: You have not dealt directly with lobbyists yourself, but perhaps someone in your office may have done so before awarding contracts.

I would also like to know whether the NRC recommended that Pearson Airport be privatized?

Dr. Carty: To my knowledge, we were never involved in any way in the Pearson matter.

Mr. Asselin: In other words, not everything goes through you.

Mr. Proulx: What goes through us are NRC contracts on research and development. We were not at all involved in the deal to privatize the airport.

Mr. Asselin: But earlier you spoke about the "make or buy" policy, and you were referring to privatization. I wondered whether you were asked to comment on the airport deal when the previous government decided to privatize it.

Mr. Proulx: No. Not at all.

Mr. Asselin: Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Monsieur Epp.

M. Epp (Elk Island): Je suis désolé de ne pas avoir pu entendre votre exposé. J'étais avec le vérificateur général.

Combien d'employés environ compte le CRNC? Sont-ils payés directement par le gouvernement? Le CRNC est-il une société d'État?

M. Proulx: Non. Le CRNC est un établissement public.

M. Epp: Vos employés sont-ils syndiqués?

M. Proulx: Environ 95 p. 100 de nos employés sont syndiqués.

[Texte]

Mr. Epp: What effect does this pressure to privatize or to contract out have on your employees? Have you had a reduction in employees as a result of this?

Dr. Carty: No, the number of employees at NRC has been essentially constant for some years.

Mr. Epp: To what degree has contracting out increased in your operations in, say, the last five years?

Mr. Proulx: I don't have figures for the last five years, but looking back to 1991-92 to current, I would say it has been pretty constant. When you do have variations, it's largely because sometimes one year you will have a large contract issue that is shown in that year's figures, but sometimes it is to cover two or three years. But it's been very consistent in the \$85 million to \$95 million per annum range.

Dr. Carty: To give you a specific example, in 1991-92, \$87 million was contracted out. In 1992-93 it increased to \$96 million. This year it's down to \$95 million, or below \$95 million, we believe.

Mr. Epp: Primarily, contracting out is used for construction projects. . . What kind of projects are contracted out? I guess that would be a better way to ask the question, instead of guessing.

Mr. Proulx: The type of construction contracts we've had over the last few years are, for instance, the creation of a new institute in Winnipeg, the Institute for Biodiagnostics, a \$14 million project. If I recall correctly, the creation of a new institute in Vancouver on the campus of the University of British Columbia was about a \$12 million construction project. It is in progress as we speak.

We've had a lot of retrofits of our laboratories because some of the basic R and D directions have changed within NRC. We are constantly upgrading and modifying our facilities, primarily because NRC has been around for a long time. We have a Montreal Road campus that has facilities that have been in place since the mid-to late 1940s. We had a lot of catching up to do in the infrastructure, and upgrading our infrastructure. Those are the types of modifications we make to our facilities.

Mr. Epp: So we're talking about contracting out for capital building projects and that type of thing. Have you used contracting out at all in specific research projects?

Dr. Carty: For specific research projects the amount is only about \$5 million a year. I explained that to the chair earlier. We are an organization that provides research.

Mr. Proulx: I can give you some specific examples of R and D contracts.

Mr. Epp: Just a few.

Mr. Proulx: For instance, we had one with l'École Polytechnique de Montréal, experimental and numerical modelling of thermal damage in turbine hot section materials. That was about \$93,000. At l'Université de

[Traduction]

M. Epp: Quel effet cette pression en faveur de la privatisation ou de la passation de marchés a-t-elle sur vos employés? Le nombre de vos employés a-t-il diminué par suite de l'application de cette politique?

M. Carty: Non, le nombre des employés du CRNC est assez constant depuis plusieurs années.

M. Epp: Quelle croissance a connu la sous-traitance au CRNC au cours des cinq dernières années?

M. Proulx: Je n'ai pas de chiffres pour les cinq dernières années, mais de 1991 jusqu'à maintenant, les chiffres sont demeurés assez stables. Lorsqu'il y a des écarts, c'est surtout parce qu'un contrat est accordé dans une année donnée, que le montant figure au budget de cette année-là, même si le contrat dure deux ou trois ans. Le montant de la sous-traitance est demeuré assez stable, de 85 à 95 millions de dollars par année.

M. Carty: Permettez-moi de vous donner un exemple précis. En 1991-1992, le CRNC a donné pour 87 millions de dollars de contrats. En 1992-1993, ce montant est passé à 96 millions de dollars. Cette année, il y aura pour 95 millions de dollars, ou moins, en contrat.

M. Epp: C'est surtout à l'égard des projets de construction que s'effectue la sous-traitance. . . Quel sorte de projet donnez-vous en sous-traitance? Il vaut mieux poser la question, plutôt que de jouer aux devinettes.

M. Proulx: Par le passé, nous avons donné à contrat la construction de certains projets, comme par exemple la création du nouvel institut à Winnipeg, l'Institut du biodiagnostic, un projet de 14 millions de dollars. Si je me souviens bien, il y a eu aussi la création du nouvel institut à Vancouver, sur la campus de l'Université de Colombie-Britannique, pour une somme de 12 millions de dollars. Ce projet est d'ailleurs actuellement en voie de réalisation.

Nous avons dû faire beaucoup de travaux de modernisation dans nos laboratoires parce que les orientations fondamentales de la recherche et développement au CRNC ont changé. Nous améliorons et modifions constamment nos installations car le CRNC existe depuis longtemps. Sur le chemin Montréal, nous avons un campus dont les installations ont été construites à la fin des années quarante. Nous avons dû faire beaucoup pour moderniser notre infrastructure et l'améliorer. Voilà le genre de modification que nous apportons à nos installations.

M. Epp: Vous accordez donc des contrats de sous-traitance à l'égard de projets de construction surtout. Avez-vous déjà passé des marchés à l'égard de projets de recherche bien précis?

M. Carty: Le projet de recherche ne représente que 5 millions de dollars de sous-traitance par année. Je l'ai d'ailleurs expliqué au président un peu plus tôt. Notre organisme fournit des services de recherche.

M. Proulx: Je peux vous citer certains exemples de contrat de recherche et développement.

M. Epp: Quelques-uns seulement.

M. Proulx: Par exemple, nous avons signé un contrat avec l'École polytechnique de Montréal pour la modélisation expérimentale et numérique et les dommages causés par la chaleur sur les matériaux de la partie chaude des turbines. Il

[Text]

Sherbrooke... statistical design of experiments for fatigue and environmental effects in graphite epoxy laminates, about \$28 million. Some with Bombardier: a study on the flutter clearance on Convair 580 wing. University of Ottawa, Bell Helicopter-Texton. . . and so on.

Mr. Epp: Do you think this saves money?

Dr. Carty: In most of these cases this contracting out would be part of the research program in which we didn't at NRC have the specific total expertise needed to solve the problem. In that type of situation we would be obliged, if we wanted to complete the project, to take on the contracting out.

Mr. Epp: So your primary motivation for contracting out is practical: providing a service you can't do internally, as opposed to trying to save money.

• 1135

Mr. Proulx: If you're talking about R and D, it's usually because we do not have the expertise or the people or the facilities. A particular organization, mostly universities, will have that particular type of expertise at its disposal.

Mr. Epp: It would be true that in areas such as this, if you have a specific project, you need to bring in a contractor who has expertise. But it would probably be a waste of money for you to hire that person internally, have them come on staff, and then have to terminate them with all the costs that are involved with that. So your contracting out is actually a money-saving technique.

Mr. Proulx: Yes, I think that's true.

Dr. Carty: There are cases in which we would have to make make or buy decisions. Another example of that was given earlier, on our co-generation facility, where we saved about \$1 million a year by. . . [Technical Difficulty—Editor].

Mr. Epp: I heard that example. That's good.

If the government came out with a policy that said more, more, more contracting out, what would be a negative for you and your organization?

Dr. Carty: I can partially answer that. The NRC operates on the basis that we have unique skills, expertise, and facilities. If we were to contract out everything, then of course the base that we have would be weakened, and the more we contracted out the more it would be weakened. Our capabilities of actually helping to solve problems for the private sector would be diminished by virtue of the fact that we would be doing more contracting out. In that sense it would be a negative.

Mr. Epp: Could it be a positive in the sense that you have an influx, almost a continual rolling in, of new, younger, eager research scientists specifically interested and trained in their field? If you keep on going with in-house staff, don't they tend to become ingrained and not as current as if they go out and work in the real world in industry for a while?

[Translation]

s'agissait d'un contrat d'environ 93 000\$. À l'Université de Sherbrooke... conception statistique d'expérience sur la fatigue et les effets environnementaux des complexes graphite époxyde, un contrat d'environ 28 millions de dollars. Nous avons également eu certains contrats avec Bombardier, dont un relatif à une étude de la marge de flottement aéroélastique des ailes de Convair 580. Université d'Ottawa, Bell Helicopter-Texton. . . etc.

M. Epp: Ces contrats permettent-ils de faire des économies?

M. Carty: Dans la plupart de ces cas, nous avons eu recours à la sous-traitance dans le cadre de programmes de recherche pour lesquels le CRNC n'avait pas toutes les compétences nécessaires pour résoudre le problème. Dans de tels cas, si nous voulons achever le projet, nous sommes obligés d'avoir recours à la passation de marché.

M. Epp: C'est donc pour des raisons pratiques surtout que vous avez recours à la sous-traitance, pour offrir des services que vous ne pourriez fournir à l'interne, plutôt que par souci d'économie.

M. Proulx: Dans le cas de la R et D, c'est généralement parce que nous n'avons pas les compétences, le personnel ou les installations nécessaires. D'autres organisations, surtout des universités, disposent de ce type de compétences.

M. Epp: Néanmoins, dans de tels domaines, vous devez aller chercher, au moyen d'un contrat, les compétences nécessaires à la réalisation d'un projet. Ce serait sans doute un gaspillage pour vous que d'embaucher un expert au CNRC, de l'intégrer au personnel pour ensuite le congédier, compte tenu de tous les coûts que cela entraîne. La passation d'un marché vous permet donc, en fait, de réaliser des économies.

M. Proulx: Oui, c'est exact.

M. Carty: Dans certains cas, nous devons décider si nous devons faire ou faire faire. Dans le cas de notre centrale de cogénération, un exemple cité précédemment, nous avons économiser environ 1 million de dollars par année en. . . [Difficulté technique—Éditeur].

M. Epp: J'en ai entendu parler. C'est un bon exemple.

Si le gouvernement adoptait une politique favorisant une plus grande sous-traitance, quels seraient les effets négatifs de cette politique pour vous et votre organisme?

M. Carty: Entre autre, le CNRC possède une assise unique de compétences, de talents et d'installations. Si tout le travail était réalisé à contrat, cette assise serait affaiblie. Plus il y aurait de contrats, plus elle serait affaiblie. Notre capacité d'aider le secteur privé à résoudre des problèmes serait réduite du fait d'une plus grande sous-traitance. Sous cet angle, ce serait négatif.

M. Epp: Une telle politique pourrait-elle avoir un effet positif dans la mesure où il y aurait un apport constant de chercheurs scientifiques nouveaux, jeunes, ambitieux, formés et intéressés à leur discipline? En faisant toujours appel aux permanents du CNRC, ceux-ci n'ont-ils pas tendance à s'encroûter et à prendre du retard par rapport à l'évolution de leur discipline davantage que s'ils doivent aller travailler dans le secteur privé pendant un bout de temps?

[Texte]

[Traduction]

Dr. Carty: NRC has a number of programs that effectively militate against that and help prevent that situation from arising. First, we have programs for students. We hire students during the summer. We have a program for women in science and engineering. We encourage collaboration with universities. We have a relatively large number of collaborative agreements with industry in which there is a joint effort between industry and NRC, and sometimes even a consortium, where there will be more than two players. In these cases we have an inflow of people into NRC and we also have NRC people moving out. So there is a significant influx of people to NRC and an outflow of NRC staff in the other direction.

We also have a program called the research associate program, which effectively brings very bright young people into positions that are essentially post-doctoral positions, in order to create that new blood.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Dr. Carty, what is your mission statement?

Dr. Carty: NRC's mission is to undertake, assist, and promote research in the national interest.

Mrs. Brushett: Who determines what is the national interest?

Dr. Carty: I would be remiss if I didn't say that the government has a role to play in defining our mission. At this time our mission is quite clearly articulated as creating wealth and jobs for Canada.

Mrs. Brushett: What does that really mean?

Dr. Carty: It means that we are pursuing research with a view to creating technologies that can be spun off, that can make Canada more competitive industrially, that can help create jobs by making our industry more competitive worldwide.

Mrs. Brushett: Having said that as a mandate, who gives you your agenda for the day? You have 3,000 young and old scientists sitting there. Who tells you what you're going to work on today, if you're going to create a new —

Dr. Carty: We are an arm's-length organization, and NRC determines what we will work on.

Mrs. Brushett: Who is NRC then? Who do you come back to? Who's going to set this agenda?

Dr. Carty: We have a council, which consists of 22 members —

Mrs. Brushett: I'm fully aware of that. Who tells you from there? I know that they don't set daily agendas.

M. Carty: Le CNRC possède un certain nombre de programmes pour lutter contre ce phénomène et éviter que de tels cas se produisent. Pour commencer, nous avons des programmes à l'intention des étudiants. Nous engageons des étudiants l'été. Nous avons également un programme destiné aux femmes qui travaillent en science et en génie. Nous encourageons la collaboration des universités. Nous avons un nombre assez élevé d'accords de collaboration avec l'industrie, dans le cadre desquels l'industrie et le CNRC et parfois même un consortium, lorsqu'il y a plus de deux parties, travaillent ensemble. Grâce à cela, des gens de l'extérieur viennent au CNRC et d'autres du CNRC vont ailleurs. Il y a donc des échanges assez considérables entre le CNRC et le monde extérieur.

Nous avons également un programme intitulé «programme de Chercheurs associés», grâce auquel de jeunes et très brillants chercheurs viennent occuper des postes post-doctoraux, de façon à amener du sang nouveau.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Monsieur Carty, quel est votre énoncé de mission?

M. Carty: La mission du CNRC est d'entreprendre, d'appuyer et de promouvoir la recherche dans l'intérêt national.

Mme Brushett: Qui définit ce qu'est l'intérêt national?

M. Carty: Ce serait une négligence de ma part que d'omettre de dire que le gouvernement a un rôle à jouer dans la définition de notre mission. À l'heure actuelle, notre mission consiste très clairement à créer de la richesse et des emplois au Canada.

Mme Brushett: Qu'est-ce que cela signifie, en fait?

M. Carty: Cela signifie que nous faisons des recherches en vue de mettre au point des technologies qui peuvent être répandues, rendre les compagnies canadiennes plus concurrentielles et, de ce fait, créer des emplois.

Mme Brushett: Si c'est là votre mandat général, qui décide de votre programme? Vous avez à votre disposition 3 000 scientifiques jeunes et moins jeunes. Qui décide des travaux que vous ferez, si vous allez créer un nouveau. . .

M. Carty: Le CNRC est un organisme indépendant et il détermine lui-même les travaux qu'il entreprendra.

Mme Brushett: Qui décide, au CNRC, alors? À qui faites-vous rapport de vos activités? Qui décide du programme?

M. Carty: Nous avons un conseil d'administration, composé de 22 membres. . .

Mme Brushett: Je sais tout cela. Qui décide ensuite? Ce n'est pas le conseil qui détermine les activités quotidiennes.

M. Carty: L'organisme tout entier, y compris le président, le vice-président et les directeurs généraux, sont chargés d'établir le programme. Chacun de nos instituts vise une partie de l'économie canadienne que vous estimez importante. Dans chacun de ces secteurs, nous avons un conseil consultatif.

Nous obtenons des avis de l'extérieur et nous écoutons nos clients. Dans un de ses récents rapports, le CCNST a déclaré que le CNRC est un organisme très pointu et axé sur ses clients.

Dr. Carty: The whole organization is tasked to set the agenda, including the president, the vice-president, and the directors-general. Every one of our institutes is oriented towards a part of the Canadian economy you think is important. We have an advisory board for each of those sectors.

We get advice from the outside and we listen to our clients. One of the NABST reports recently quoted the NRC as being a very focused, client-oriented organization.

[Text]

Mrs. Brushett: Who are your clients? I only have eight minutes here so I have to rush you. Are they universities, quasi-governmental agencies, or do they operate in the real, day-to-day world?

Dr. Carty: Our clients are principally the private sector but they also include universities. We interact closely with universities and we also interact and have MOUs with other government departments. It's the totality of that, but principally our clients are in the private sector.

Mrs. Brushett: If I come to you as a private-sector company asking for a better piece of equipment in such an area, would I pay a fee? Would you charge me? Would some revenue be generated to NRC for this work?

Dr. Carty: Generally speaking, in our relationships with companies large and small, we encourage them to participate jointly in the research with us. They jointly contribute cash and in kind to the project. We round up the amount of resources they can put into it, so the total is significantly greater than what they could do themselves. This often makes a big difference because they wouldn't be willing to invest in a medium-to long-term research project unless they had the NRC to help them.

Mrs. Brushett: How much revenue would you receive in an annual budget from the private sector?

Dr. Carty: I think our revenue from the private sector last year was \$58 million.

Mrs. Brushett: In your \$440 million budget, does your \$100 million for IRAP come under that or is it in addition to?

Dr. Carty: No, that's included.

Mrs. Brushett: So the total is \$440 million. I guess I'm really concerned about who decides what research gets priority, or what we want to do research on. If this is the case, why is it so secretive?

Dr. Carty: I don't think as far as NRC is concerned, it's secretive at all.

Mrs. Brushett: Are you working on any very special projects, such as biological agents for warfare and things like that for the Government of Canada today?

Dr. Carty: Not that I'm aware of.

The Chairman: Mrs. Brushett, perhaps I missed one of the points. Your line of questioning is interesting, but what is the relevance of this to contracting out?

Mrs. Brushett: It is relevant to contracting out to determine what NRC really does in terms of real productive research. He says the mandate is for jobs in the economy. What real research is done that generates jobs for people in this national economy, and how do we get that out to the private sector? I can't tie it together myself as a business person in science and research. How does it become a reality in today's world? I'm not sure I can determine that.

[Translation]

Mme Brushett: Qui sont vos clients? Je n'ai que huit minutes, c'est pourquoi je vous presse. S'agit-il d'universités, d'organismes para-gouvernementaux ou plutôt d'organismes du secteur privé?

M. Carty: Il s'agit surtout d'organismes du secteur privé, mais il y a aussi des universités. Nous travaillons en étroite collaboration avec les universités de même qu'avec les ministères d'autres gouvernements avec lesquels nous avons des protocoles d'entente. Notre clientèle, c'est tout cela, mais c'est surtout des organismes du secteur privé.

Mme Brushett: Lorsqu'une société du secteur privé vous demande de mettre au point une meilleure pièce d'équipement dans une discipline donnée, doit-elle payer des frais? Lui facturez-vous vos services? Une partie des revenus du CNRC vient-elle de tel service?

M. Carty: D'une façon générale, nous encourageons les sociétés, quelle que soit leur taille, à participer avec nous à la recherche. Elles fournissent des fonds et d'autres ressources aux projets. Nous ajoutons aux ressources qu'elles peuvent investir, de telle sorte que le total est beaucoup plus élevé que ce qu'elles auraient pu faire à elles seules. Souvent, cela fait une grande différence parce que ces sociétés ne seraient pas prêtes à investir dans des projets de recherche à moyen ou à long terme à moins d'obtenir l'aide du CNRC.

Mme Brushett: Quelle partie des recettes de votre budget annuel vient du secteur privé?

M. Carty: L'année dernière, les revenus provenant du secteur privé s'élevaient à 58 millions de dollars, je crois.

Mme Brushett: Dans ce budget de 440 millions de dollars dont vous disposez, les 100 millions de dollars destinés au PARI se trouvent-ils dans cette catégorie ou est-ce en sus?

M. Carty: Non, cela en fait partie.

Mme Brushett: Le total est donc 440 millions de dollars. Ce qui me préoccupe surtout, c'est de savoir qui décide de l'ordre de priorité des recherches ou des disciplines dans lesquelles les recherches se font. Dans un tel cas, pourquoi entretenir un aussi grand secret?

M. Carty: Il n'y a pas du tout de secret au CNRC.

Mme Brushett: À l'heure actuelle, travaillez-vous à des projets très spéciaux, comme par exemple la production d'armes biologiques ou de choses de ce genre pour le gouvernement du Canada?

M. Carty: Pas que je sache.

Le président: Madame Brushett, je ne comprends pas très bien. Vos questions sont intéressantes, mais en quoi sont-elles pertinentes à la question de la sous-traitance?

Mme Brushett: Elles sont pertinentes dans la mesure où elles permettent de déterminer quel type de recherche fait en fait le CNRC. Le témoin a dit que le mandat de l'organisme vise la création d'emplois dans l'économie. Quelles recherches créent des emplois dans notre économie nationale et comment peut-on transférer cela au secteur privé? Je n'arrive pas à faire ce lien, à titre d'entrepreneur en sciences et en recherche. Comment tout cela s'intègre-t-il à la réalité d'aujourd'hui? Je ne suis pas certaine de bien comprendre.

[Texte]

A follow-up question is in terms of the co-generation facilities. When you did this to determine a greater in-house efficiency, for a lack of better terminology, were those savings deducted from your request from government, as well as your stationery supplies? Did they result in a loss of personnel when you reduced and contracted out?

Mr. Proulx: The co-generation facilities did not result in loss of employment for people.

Mrs. Brushett: When you contracted out your printing, was there a reduction in personnel?

Mr. Proulx: The printing, as reported in the make-or-buy analysis, resulted in the reduction of one position but the creation of another. It created a balance essentially. As a matter of fact, we will end up with a couple more people overall in order to deliver the service.

That has to be put in context because this was the second report. We did another study in 1990. It was an operations review and as a result we reduced our staff from about 22 to 14. This is also contained in the report. The second analysis was to make sure what we were doing was very transparent and cost-effective and we wanted to compare the services we're providing with what the private sector could do. We clearly demonstrated that we were very cost-effective and that we could compete in a sense with the services being offered in the private sector.

Mrs. Brushett: In terms of those jobs and the private sector, I guess the important thing here is that the mandate is to create jobs, as you say. How does that translate into the real projects you're doing research on? I have a real problem. I believe for the most part that you generate your own projects within and therefore you determine within whether you're going to do it or whether you're going to contract out; and it really is quite indirect from this so-called jobs in the economy, in most instances.

Dr. Carty: Perhaps I can answer that. That isn't really quite true. I think we have certain what we would call core competencies in key areas at NRC. For example, in the area of biotechnologies, we have biosciences and biotechnologies. We have five institutes, which are involved in the health care, diagnostics, and pharmaceutical areas.

Clearly, our projects in those areas are developed knowing what is important to that sector. For example, with the pharmaceutical sector we would not be tackling research problems that did not have a relevance to the pharmaceutical sector. Indeed, there will be very significant spin-offs from our interaction with that sector, in terms of their growth, their jobs, the problems that we help them solve.

There are a large number of success stories, which we could certainly provide to the committee, where NRC research activities have spun off companies and jobs, have helped small companies to grow, where IRAP funding, for example, has been absolutely critical and crucial to the growth of the company.

[Traduction]

Revenons maintenant à la centrale de cogénération. Lorsque vous avez réalisé ce projet pour accroître l'efficacité à l'interne, si l'on veut, les économies réalisées ont-elles été déduites de votre demande de fonds du gouvernement, l'avez-vous fait également dans le cas de vos fournitures de bureau? La réduction et la passation de marchés ont-elles eu pour conséquence une perte d'emplois au CNRC?

M. Proulx: Il n'y a pas eu de perte d'emplois dans le cas de la centrale de cogénération.

Mme Brushett: Y a-t-il eu réduction des effectifs lorsque vous avez donné à contrat vos travaux d'imprimerie?

M. Proulx: Comme on peut le voir dans l'analyse du faire ou du faire-faire, les contrats concernant les travaux d'imprimerie ont occasionné la perte d'un poste, mais la création d'un autre. Il y a donc eu équilibre. En fait, nous aurons en fin de compte deux personnes de plus pour la prestation du service.

Il faut tenir compte du fait qu'il s'agit du deuxième rapport. Nous avons fait une autre étude en 1990. Il s'agissait d'un examen de l'exploitation à la suite duquel le nombre des employés est passé de 22 à 14. Cela se trouve également dans le rapport. Dans la deuxième analyse, nous voulions nous assurer de procéder de façon très transparente et rentable et nous voulions faire la comparaison entre les services que nous offrons et ceux dont le secteur privé pourrait être chargé. Nous avons clairement démontré que nos services sont très rentables et que nous pouvions faire concurrence aux services offerts dans le secteur privé.

Mme Brushett: Pour ce qui est des emplois et du secteur privé, il est important de souligner que votre mandat, comme vous l'avez dit, est de créer des emplois. Comment cela se traduit-il dans vos projets de recherche? Je ne comprends pas. Vous décidez de vos propres projets à l'interne et vous décidez ensuite si ces projets seront réalisés au CNRC ou par passation de marchés. Dans la plupart des cas, ce mandat des «emplois dans l'économie» se réalise très indirectement.

M. Carty: Permettez-moi de répondre. Ce n'est pas tout à fait exact. Au CNRC, nous avons certaines compétences fondamentales dans des disciplines essentielles. Par exemple, en biotechnologie, nous avons des compétences en biosciences et en biotechnologie. Nous avons cinq instituts, qui travaillent dans le domaine des soins de santé, des diagnostics et de la pharmacie.

De toute évidence, les projets que nous réalisons dans ces disciplines sont élaborés en fonction des priorités du secteur. Par exemple, dans le secteur des produits pharmaceutiques, nous n'entreprendrions pas des recherches non pertinentes pour le secteur pharmaceutique. En fait, notre interaction avec ce secteur aura des effets indirects considérables quant à sa croissance, les emplois qu'on y trouve et les problèmes qui y sont résolus.

Un grand nombre de projets ont été couronnés de succès, nous pourrions fournir au Comité les renseignements à ce sujet, des projets de recherche du CNRC qui ont eu des effets indirects pour les sociétés et les emplois, qui ont aidé des petites sociétés à prendre de l'expansion, des projets où les fonds du PARI, par exemple, ont joué un rôle absolument essentiel dans la croissance de l'entreprise.

[Text]

Mrs. Brushett: Absolutely. I agree with this. I believe in research very strongly, but again, so that we translate it into the economy.

The Chairman: Thank you. I have a couple of questions. Do most developed countries like Canada have an NRC-like agency, arm's length?

Dr. Carty: Many do. For example, in France, the CNRS is the equivalent, in part, of NRC. It so happens, that in France, the CNRS is rather like an amalgamation of NRC and the Natural Sciences and Engineering Research Council, but certainly with the concept of not only doing in-house research but of also funding university research.

The Chairman: What about the U.S., the U.K., or Germany, or some of these other countries?

Dr. Carty: Certainly there are national laboratories in the United States, very significant ones: the Brookhaven National Laboratory, the Argonne National Laboratory.

The Chairman: Taxpayer supported?

Dr. Carty: Yes.

The Chairman: You people are doing things in the national interest, and I'm sure that you take a very long-term view of these matters. I trust that you're working on things right now that may not show up in the public eye for 5 or 10 or 15 years. So can the NRC take any credit for the success of our recent foray into China?

Dr. Carty: That's a difficult one, because I don't know the exact details of what was signed in China.

I can perhaps give you an example of how the NRC—

The Chairman: It just seems to me if you're talking about developing technologies and other things for the sake of business and commerce in this country, and we're looking at a country like China with more than one billion people, which has huge needs for development. I would have thought that you would have said in answer to my question, yes, we've been looking at the China market for the last generation and just waiting for this time to happen.

Dr. Carty: I think you have to understand that our clients really are Canadian companies, by and large, so—

The Chairman: I was going to give you China. Who's going to China but Canadian companies?

Dr. Carty: I was going to give you an example of Northern Telecom and how we contribute to Northern Telecom. Would that be satisfactory?

For example, in our Institute for Microstructural Sciences, we have a project that involves Northern Telecom and BNR, which is one step ahead of the technology they're currently doing. They invest with us because we have facilities, expertise, and excellence in the micro-electronics area.

[Translation]

Mme Brushett: Tout à fait. Je suis d'accord. Je suis tout à fait convaincue de l'importance de la recherche, mais là encore, il faut que celle-ci ait des répercussions sur l'économie.

Le président: Merci. J'ai deux questions à vous poser. Trouve-t-on des organismes semblables au CNRC, des organismes indépendants, dans la plupart des pays développés comme le Canada?

M. Carty: Dans un grand nombre d'entre eux. Par exemple, il y a en France le CNRS, qui équivaut en partie au CRNC. En France, toutefois, le CNRS est plutôt un amalgame du CNRC et du Conseil de recherche en sciences naturelles et en génie, et en plus de la recherche faite à l'interne, cet organisme finance les recherches universitaires.

Le président: Qu'en est-il des États-Unis, du Royaume-Uni, de l'Allemagne ou de certains de ces autres pays?

M. Carty: Il existe des laboratoires nationaux aux États-Unis, des laboratoires très importants: le Laboratoire national Brookhaven, le Laboratoire national Argonne.

Le président: Leurs coûts sont-ils payés par les contribuables?

M. Carty: Oui.

Le président: Vous travaillez dans l'intérêt national et je suis certain que vous voyez les choses à très long terme. Vous travaillez sans doute actuellement à des projets qui ne profiteront au public que dans 5, 10 ou 15 ans. Peut-on attribuer au CNRC une partie de la réussite de notre récente percée en Chine?

M. Carty: Voilà une question à laquelle il m'est difficile de répondre, car je ne connais pas les détails des accords signés en Chine.

Je puis peut-être vous donner un exemple de la façon dont le CNRC. . .

Le président: C'est que vous parlez de mettre au point des technologies, entre autres, pour aider les entreprises et le commerce au Canada et qu'il y a en Chine plus d'un milliard de personnes et un immense besoin de développement. J'aurais cru que vous m'auriez répondu par l'affirmative, que vous auriez examiné le marché chinois sur toute la dernière génération et que vous attendiez le moment opportun.

M. Carty: Il faut comprendre que nos clients, ce sont les sociétés canadiennes, surtout, et que. . .

Le président: Je voulais parler de la Chine. A part les sociétés canadiennes, qui va en Chine?

M. Carty: Je voulais vous donner l'exemple de Northern Telecom et de notre contribution à cette société. Cet exemple serait-il satisfaisant?

Par exemple, nous avons à notre Institut des sciences de microstructure un projet auquel participent Northern Telecom et BNR, un projet qui constitue un pas en avant, par rapport à la technologie que ces sociétés exploitent actuellement. Si elles investissent chez-nous, c'est que nous avons les installations, les compétences et l'excellence nécessaire dans le domaine de la micro-électronique.

[Texte]

[Traduction]

• 1150

We're working on devices that use optoelectronics, an amalgamation or an integration of optics in electronics. This is the next generation of devices that Northern Telecom will use in its telecommunications.

Without the NRC, NT and BNR wouldn't be involved very heavily in that area, yet this is only three, four or five years away. It's an example of how we're making a significant impact.

The Chairman: The Bloc has five minutes. Good morning, Mr. Marchand.

M. Marchand (Québec-Est): Bonjour monsieur Harvard. Comment allez-vous? Bienvenue monsieur Carty. Si je comprends bien, au Centre national de recherches, vous avez un budget qui vous est alloué chaque année, un budget fixé d'avance par le gouvernement?

M. Carty: Plus ou moins, oui. Mais je ne dirais pas que c'est le cas en ce moment, parce que je ne sais pas exactement ce qu'il en sera pour l'an prochain.

M. Marchand: Évidemment, mais en tenant compte des variantes possibles, vous savez quand même, à peu près, à quoi vous attendre pour l'année prochaine et l'année suivante?

M. Carty: 50 millions de dollars, oui.

M. Marchand: Combien?

M. Carty: Plus ou moins. . .

M. Marchand: 50 millions de dollars.

M. Asselin: Une bonne marge de manoeuvre.

M. Marchand: Mais quel est le budget de cette année ou celui de l'année dernière? Est-ce qu'il a augmenté depuis quelques années ou est-il demeuré assez stable?

M. Carty: Le budget de cette année est de 447 millions de dollars, incluant le budget du PARI, et nous pouvons dire que depuis 1984 le budget opérationnel du CNRC a diminué en comparaison avec les autres agences scientifiques du gouvernement fédéral.

M. Marchand: Le budget opérationnel a diminué, mais vous laissez entendre que le budget de recherche a augmenté? Quand vous parlez de 447 millions de dollars, c'est le budget total comprenant les opérations, la recherche, et tout?

M. Carty: Il y a des sommes qui sont ajoutées au budget. Par exemple, cette année, nous avons reçu 4 millions de dollars pour le PARI, somme qui a été ajoutée spécifiquement cette année pour une période de cinq ans.

M. Marchand: C'est un projet de recherches. . .

M. Carty: Oui, il y a des projets qui viennent s'ajouter et c'est un peu difficile de faire des comparaisons.

M. Marchand: Là où je veux en venir, c'est évidemment la question de la sous-traitance. En effet, il me semble que dans votre cas, il serait facile de voir si la sous-traitance est efficace par la façon dont l'argent vous arrive. On pourrait facilement mesurer l'efficacité de la sous-traitance étant donné que les budgets sont alloués à un taux relativement fixe.

Nous travaillons à la mise au point d'appareils qui font appel à l'optoélectronique, c'est-à-dire à l'incorporation de l'optique à l'électronique. Il s'agit de la nouvelle génération d'appareils dont Northern Telecom se servira pour les télécommunications.

Sans la participation du CNRC, les travaux de recherche des société NT et BNR seraient beaucoup moins importantes qu'ils ne le sont, même si nous ne sommes qu'à trois, quatre ou cinq ans de l'application de cette technologie. Voilà donc un exemple qui montre l'importance de notre contribution.

Le président: Le Bloc a cinq minutes. Bonjour, monsieur Marchand.

Mr. Marchand (Québec-Est): Good morning, Mr. Harvard. How are you? Welcome, Dr. Carty. If I'm not mistaken, the National Research Council is provided with an annual budget, which the government sets in advance?

Dr. Carty: Yes, more or less. But I wouldn't say that that is the case at the present time, because I don't know exactly what our next year's budget will be.

Mr. Marchand: Obviously. However, even though it may vary, you nevertheless know approximately what you can expect for next year and the following year?

Dr. Carty: Give or take \$50 million, yes.

Mr. Marchand: How much?

Dr. Carty: More or less. . .

Mr. Marchand: Fifty million dollars.

Mr. Asselin: Quite a margin.

Mr. Marchand: But what is your budget for this year or for the past year? Has it increased over the last few years or has it remained stable?

Dr. Carty: NRC's budget for this year is \$447 million, including IRAP's budget, and I can tell you that, since 1984, the NRC's operational budget has decreased relative to that of other scientific agencies of the federal government.

Mr. Marchand: Your operational budget has decreased, but you are suggesting that the research budget has increased? When you talk about a \$447 million budget, that is your total budget, including operations, research, and everything else?

Dr. Carty: Certain amounts can be added to the budget, for instance, this year, we received \$4 million for IRAP. That amount was specifically added to our budget this year for a five year period.

Mr. Marchand: This is a research project. . .

Dr. Carty: Yes, various sums are added to our budget for specific project, so its not easy to make comparisons.

Mr. Marchand: Obviously, what I want to get at is the issue of contracting out. Indeed, it should be easy in your case to determine whether or not contracting out is cost effective because of the way that moneys are allotted to your organization. It should be easy to assess the cost effectiveness of contracting out since your budgets are relatively set.

[Text]

M. Carty: En principe, il doit être possible de faire cela.

M. Marchand: Oui bien sûr, mais étant donné que votre recherche est spécialisée, il est aussi tout à fait normal que vous sous-traitiez des recherches à d'autres laboratoires qui sont plus spécialisés que vous. Mais vous faites essentiellement de la sous-traitance dans le soutien des opérations, et ce n'est pas nécessairement dans la recherche elle-même?

M. Carty: C'est la base de la recherche qui est un peu spéciale parce que nous disposons d'équipements et de facilités basés dans des instituts qui sont tout à fait uniques.

M. Marchand: Oui je comprends cela. En d'autres mots, est-ce que la sous-traitance a été une source d'économie pour vous? Est-ce que vous avez fait des économies dans vos opérations? Et la liste que vous avez fait circuler sur les marchés de service à l'extérieur de l'administration fédérale, est-ce que cela vous concerne?

• 1155

M. Carty: Qu'est-ce que c'est, cette liste?

M. Marchand: Je ne sais pas, il n'y a pas de titre, à part «Marchés de service à l'extérieur de l'administration fédérale». Je pensais que c'était peut-être. . .

M. Carty: Quelque chose que nous avons donné?

M. Marchand: Ça n'a aucun rapport avec vous?

The Chairman: This is Treasury Board.

M. Marchand: Excusez-moi.

M. Proulx: Effectivement, la sous-traitance, dans plusieurs domaines, rapporte des économies au CNRC, surtout dans le domaine des services de soutien, comme vous l'avez mentionné, et ces sommes sont réinvesties dans les instituts pour les projets de recherche. Je pourrais citer plusieurs exemples de services de soutien où on utilise la sous-traitance, parce que c'est beaucoup plus efficace, sur le plan des coûts, d'obtenir les services du secteur privé que, comme M. Epp l'avait mentionné, d'aller embaucher des gens pour une période d'un mois, deux mois ou trois mois pour rendre les mêmes services, que ce soit au niveau de la recherche ou au niveau des services de soutien.

The Chairman: We're over time. Mrs. Catterall.

Mrs. Catterall (Ottawa West): I'm trying to compare some of the things in your statement to the annual report, and I'm finding it really difficult because there isn't an overall distribution of personnel for NRC in total, just by certain units.

Anyway, first of all, let me say thank you. This is my first opportunity to welcome you to your new position and to wish you a lot of luck. It's a very difficult time for all of us everywhere in government. You bring with you a great background. We're looking forward to great things from you.

I wanted to ask some specific questions about the contracting. Have you had a look at your pattern of contracting? Can you give us any breakdown of the type of things you contract and don't contract and how it's changed over the years?

[Translation]

Dr. Carty: In theory, it should be easy to do that.

Mr. Marchand: Yes, of course. But since you are involved in specialized research, one would expect that you would give research contracts to other laboratories that are more specialized than you are. However, most of the work that you are contracting out in the area of operational support, and not necessarily research per se?

Dr. Carty: It is our research base that is somewhat special, because we have equipment and facilities based in institutes that are quite unique.

Mr. Marchand: Yes, I understand. In other words, have you made any savings as a result of contracting out? Have you made any savings on the operation side? And the list that you circulated on contracting outside the federal administration, is that something that concerns you?

Dr. Carty: What list is that?

Mr. Marchand: I don't really know. All it says is "contracting outside the federal administration". I thought perhaps. . .

Dr. Carty: Is that something that we gave you?

Mr. Marchand: That has nothing to do with you?

Le président: C'est quelque chose qui vient du Conseil du Trésor.

Mr. Marchand: Oh, excuse me.

Mr. Proulx: Indeed, contracting out results in savings to the NRC in several areas, especially in the area of support services, as you mentioned, and those savings are then reinvested in the research work of our institutes. I could give you several examples where it is more cost effective to get those services from the private sector, as Mr. Epp pointed out, than to hire people for one, two, or three months to provide those same services, whether it be research or support services.

Le président: Le temps est écoulé. M^{me} Catterall.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): J'essaie de faire le lien entre certaines des choses que vous avez dites dans votre exposé et ce que l'on trouve dans votre rapport annuel, et je trouve cela très difficile du fait que, dans le rapport, on donne la répartition des effectifs, non pas par service, mais pour l'ensemble du CNRC.

En tout cas, permettez-moi tout d'abord de vous remercier. C'est la première occasion que j'ai de vous souhaiter la bienvenue dans vos nouvelles fonctions et de vous offrir mes meilleurs vœux de succès. Nous vivons des moments très difficiles dans tous les secteurs de l'administration fédérale. Vous avez à votre actif des réalisations impressionnantes, et nous attendons beaucoup de vous.

Je voulais vous poser quelques questions bien précises au sujet de la sous-traitance. Avez-vous examiné les tendances en matière de sous-traitance au CNRC? Pouvez-vous nous donner une ventilation de ce que vous faites vous-mêmes et de ce que

[Texte]

I'm not necessarily asking that you provide it now, but I think it would be very helpful to the committee as we start looking at that. It looks as if your proportion of expenditure on contracted services is about the same generally as government departments.

Dr. Carty: I'll make just one comment. A great deal of our contracting out is to purchase things that are used in research. We purchase chemicals, we purchase biological samples, we purchase equipment, and of the \$95 million, I suspect that if you keep construction out of it, a very large proportion of the remainder is actually of that type.

Mr. Proulx: In terms of goods, we purchase somewhere around \$32 million worth of goods, and some of this is through a competitive process and some of it is not. It depends on the circumstances. For instance, if it's non-competitive, usually we go through Public Works and General Services Canada. They have the authority to allow sole source contracting based on the needs of the organization. Most of it has to do with replacement parts for scientific equipment. You have to use the same kind of part, so you have to buy it from the same company.

Mrs. Catterall: I don't want to interrupt, but we do have very limited time. I think the area we are finding of greatest concern is contracting for services of people and expertise in some way or another. That's why it would be very helpful if you could give us some kind of breakdown along the lines of the types of services you're contracting for and how much money is going into each one. For instance, I notice that in the two units that are spelled out here, 17%, 18% of your personnel are temporary and casual employees. Would you include those in your contracting figures?

Mr. Proulx: Hiring of people on a temporary basis... temporary employees are not contract employees. This is dealt with separately. When we do hire people under contract, it will be from temporary services organizations. On that count, going back about two years, we used to utilize about 7,000 person-days per annum at NRC. We're now down to fewer than 4,000 person-days per annum. So there has been a steady decrease in the use of temporary help agencies and staff.

Mrs. Catterall: And term employees? Although technically they're on contract, you don't call them contract employees?

Mr. Proulx: They're not contract employees, no. They're not handled through the contracting process.

Mrs. Catterall: No, but they are contract employees.

Mr. Proulx: They are hired through the human resources branch as temporary employees.

Various categories and different types of employment relationships exist at NRC, such as Dr. Carty mentioned: research associates and so on.

[Traduction]

vous faites faire et nous dire dans quelle mesure les tendances à cet égard ont évolué au fil des ans? Je ne m'attends pas nécessairement à ce que vous nous donniez cette ventilation dès maintenant, mais je crois que cette information pourrait nous être très utile pour mener à bien l'étude que nous avons entreprise à ce sujet. D'après la part de votre budget que vous consacrez à la sous-traitance, il semble que vous suiviez la tendance générale parmi les ministères fédéraux.

M. Carty: Je ferai une seule observation pour ma part. Dans une large mesure, nous avons recours aux marchés publics pour l'achat de produits que nous utilisons dans nos travaux de recherche. Ainsi, nous achetons des produits chimiques, des échantillons biologiques et du matériel. Je crois que, exception faite des dépenses de construction, une part très importante des 95 millions de dollars que nous consacrons aux marchés publics vise l'achat de produits utilisés pour la recherche.

M. Proulx: L'achat de biens se chiffre à environ 32 millions de dollars au CNRC, et dans certains cas nous passons par un appel d'offres, tandis que dans d'autres cas, nous n'en faisons pas. Tout dépend des circonstances. Ainsi, s'il n'y a pas d'appel d'offres, nous passons généralement par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, puisque c'est ce ministère qui peut autoriser l'attribution de contrats à des fournisseurs uniques en fonction des besoins de l'organisation. Le plus souvent, il s'agit d'acheter des pièces de rechange pour des appareils scientifiques. Les pièces n'étant pas interchangeables, il faut les acheter au même fournisseur.

Mme Catterall: Je ne veux pas vous interrompre, mais nous avons vraiment très peu de temps. Je crois que nous nous intéressons surtout aux marchés de services. Et c'est pourquoi il serait très utile que vous puissiez nous dire quels sont les types de services que vous faites faire et à combien s'élèvent les dépenses de sous-traitance pour chaque type de services. Je constate, par exemple, que dans les deux services pour lesquels vous nous donnez des chiffres, 17 p. 100 ou 18 p. 100 des employés sont temporaires ou occasionnels. Incluez-vous ces employés dans vos chiffres sur la sous-traitance?

M. Proulx: Les gens qui sont embauchés comme employés temporaires... Les employés temporaires ne sont pas des contractuels. Il s'agit d'un poste distinct. Quand nous embauchons des contractuels, nous avons recours aux agences de services temporaires. À cet égard, il y a deux ans environ le CNRC utilisait quelque 7 000 jours-personnes par année. Nous en utilisons maintenant moins de 4 000. Il y a donc eu une diminution constante de l'utilisation d'employés temporaires et de personnel d'agences.

Mme Catterall: Qu'en est-il des personnes qui sont employées pour une période déterminée? Même si elles sont embauchées à contrat, vous ne les considérez pas comme des employés à contrat?

M. Proulx: Non, ce ne sont pas des employés à contrat. Ils ne sont pas employés par passation de marché.

Mme Catterall: Non, mais ce sont des employés à contrat.

M. Proulx: Ils sont employés à titre d'employés temporaires par l'entremise de la direction des ressources humaines.

Il y a toutes sortes de catégories et de types d'emploi au CNRC comme M. Carty l'a dit. Il y a des employés de recherche, etc.

[Text]

Mrs. Catterall: One of the areas we're looking at virtually right across government is how many former employees are now working in agencies either as individuals or through a firm. Do you know what that situation is for NRC?

Dr. Carty: The answer to that is very few. I don't know the exact figure, but we are not generally in the business of hiring past employees on contract.

Mr. Proulx: To be perhaps a little bit more precise, in the last 18 months, which I looked at in terms of data, we have not rehired any former employees. However, it doesn't prevent a former NRC employee from going to work with company ABC and company ABC from obtaining some form of contract with NRC. I would not know if those organizations are using former NRC employees as resources. I would not be able to tell you that.

Mrs. Catterall: Would you be able to tell us about former employers coming back in and working in NRC under contract either as individuals or through companies?

Mr. Proulx: As individuals, in the last 18 months we haven't had any.

The Chairman: Could that information be given to the clerk, by the way?

Mr. Proulx: Yes.

The Chairman: How much did the Peat Marwick Stevenson & Kellogg study cost?

Dr. Carty: It cost \$35,000.

Did you ask how much we saved on it?

The Chairman: The one page that I read in reference to the three examples and two examples. . . It was assumed that \$1 million could be saved under reprographic services.

Dr. Carty: Over three years.

The Chairman: Co-generation facilities, another \$1-million saving?

Mr. Proulx: Yes.

The Chairman: And the stationery supplies were \$250,000?

Mr. Proulx: Yes.

The Chairman: Has this become a realization, or is it a thing certain to happen?

Mr. Proulx: The one about stationery supplies is currently being implemented. Because we have to train people, the effective date of the implementation is December 5. On co-generation, it is in full operation; it is working and is generating a lot of savings.

The Chairman: On track to save \$1 million?

Mr. Proulx: Yes. Was the third one you mentioned reprographic services?

The Chairman: Yes.

Mr. Proulx: There are seven recommendations contained in that report. Three have been fully implemented and four are in progress.

[Translation]

Mme Catterall: Nous essayons de savoir, dans l'ensemble du gouvernement, combien d'anciens fonctionnaires travaillent au sein d'agences, soit à titre de particuliers, soit par l'entremise d'une société. Savez-vous ce qui en est à cet égard au CNRC?

M. Carty: Il y en a très peu. Je ne connais pas le chiffre exact, mais d'une façon générale, nous n'embauchons pas à contrat d'anciens employés.

M. Proulx: Plus précisément, au cours des 18 derniers mois, c'est-à-dire la période pour laquelle j'ai consulté des données, nous n'avons embauché aucun ancien employé. Cela n'empêche pas toutefois un ancien employé du CNRC de travailler pour la société XYZ et cette dernière d'obtenir un contrat auprès du CNRC. Je ne saurais vous dire si ces organismes emploient d'anciens employés du CNRC.

Mme Catterall: Pourriez-vous nous dire si d'anciens employés reviennent travailler au CNRC à contrat soit à titre de particuliers, soit par le truchement de sociétés?

M. Proulx: À titre de particuliers, il n'y en a eu aucun au cours des 18 derniers mois.

Le président: Pourriez-vous transmettre ce renseignement au greffier?

M. Proulx: Oui.

Le président: Combien a coûté l'étude réalisée par Peat Marwick Stevenson et Kellogg?

M. Carty: Elle a coûté 35 000\$.

Avez-vous demandé combien nous avons épargné grâce à cette étude?

Le président: La page que j'ai lue mentionne deux ou trois exemples. . . On supposait que l'on pouvait économiser un million de dollars au titre des services de reprographie.

M. Carty: Sur une période de trois ans.

Le président: On pouvait réaliser une autre économie d'un million de dollars grâce aux installations de cogénération?

M. Proulx: Oui.

Le président: Les 250 000\$ au titre des fournitures de bureau?

M. Proulx: Oui.

Le président: Est-ce que cela s'est concrétisé ou est-ce encore à venir?

M. Proulx: Le projet relatif aux fournitures de bureau est actuellement mis en oeuvre. Puisqu'il nous a fallu donner des cours de formation aux employés, la date officielle de mise en oeuvre est le 5 décembre. Le projet de cogénération fonctionne déjà pleinement et nous permet de réaliser des économies considérables.

Le président: On arrivera au million de dollars?

M. Proulx: Oui. Quel était le troisième projet que vous aviez mentionné, les services de reprographie?

Le président: Oui.

M. Proulx: Ce rapport comporte sept recommandations. Trois ont déjà été mises en oeuvre et quatre sont en voie de réalisation.

[Texte]

Dr. Carty: On the co-generation, perhaps I can just add that we believe there's good evidence that this is going to serve as a model for other communities to put co-generation plants in operation to save them money. We're willing to help in that regard.

The Chairman: If you can save well over \$2 million by investing \$35,000, then I don't think that's a bad investment. In fact, that's a very good investment.

Mr. Epp: I'm now going to get into trouble, because I picked up something you said in your report. I'm sure that somebody will misinterpret this, but I want to assure you that my motives are pure.

With that build-up, when you hire someone in your research projects, what kinds of criteria do you use in order to determine whom you hire?

Dr. Carty: Generally, we'd use the criterion of excellence, and of course relevance to the research that was being carried out or intended.

• 1205

Mr. Epp: Okay. You indicated in your report you had some special allocation of money for women in your projects. Is that true?

Dr. Carty: We have a scholarship program called Women in Engineering and Science. That program brings to NRC talented young women from universities for three years, to be involved with us, collaboratively with the universities, in a program of research to help them develop as scientists and engineers. It's been remarkably successful.

In the first group of graduates from this program—graduates in the sense they've graduated from NRC—20 out of 25 of the women we were able to contact have gone on to do advanced degrees. So we consider that program to be a major success.

Mr. Epp: Okay. Now, I have no doubt at all... I have been in education myself for many, many years. I've had many, many brilliant students, and I've had some average students and some mediocre students. Very frankly, they come from all classes—some are male, some are female, some are different races, some are different ethnic backgrounds. I'm not making any generalization here, but can you tell us any specific place where a gender requirement is necessary for the actual research?

Dr. Carty: No. But we feel women are under-represented in the engineering sector and this is an opportunity to redress that issue.

I might say we don't stop there. We hire a large number of summer students, male and female. This is just a special small program we've created to encourage women to go on to careers in science and engineering.

Mr. Epp: Would you rather have a female with, say, an academic average of 85% than an available male with an academic average of 98%?

Dr. Carty: What were the numbers again? I think that's—

[Traduction]

M. Carty: Permettez-moi d'ajouter, au sujet de la cogénération, que nous avons de bonnes raisons de croire que ce projet servira de modèle à d'autres collectivités, qui mettront en place leur usine de cogénération pour réaliser des économies. Nous sommes prêts à les aider dans ces projets.

Le président: Trente-cinq mille dollars pour épargner plus de 2 millions, ce n'est pas un mauvais investissement. C'est même un très bon investissement.

M. Epp: En reprenant un élément de votre rapport, je vais sans doute susciter maintenant de vives réactions. Je tiens toutefois à vous assurer de la pureté de mes intentions, même si je suis certain que l'on risque de mal les interpréter.

Dans cette structure, lorsque vous embauchez quelqu'un pour travailler à vos projets de recherche, sur quels critères vous fondez-vous?

M. Carty: D'une façon générale, nous nous fondons sur les critères de l'excellence et, bien sûr, sur celui de la pertinence à la recherche qui sera réalisée.

M. Epp: D'accord. Vous dites dans votre rapport que vous réservez certaines sommes aux femmes qui participent à vos projets. Est-ce exact?

M. Carty: Nous avons un programme de bourses d'études intitulé «Femmes en sciences et en génie». Ce programme permet au CNRC d'amener de jeunes femmes talentueuses des universités à travailler pendant trois mois avec nous, en collaboration avec l'université, à un programme de recherches afin de les aider dans leur formation de scientifiques et d'ingénieurs. Ce programme a remporté un succès remarquable.

Dans le premier groupe de femmes qui ont participé à ce programme, 20 des 25 avec qui nous avons pu signer un contrat ont par la suite obtenu un diplôme d'études supérieures. Nous estimons donc que ce programme est une grande réussite.

M. Epp: D'accord. Il n'y a donc plus aucun doute... J'ai travaillé pendant très longtemps dans le domaine de l'enseignement. J'ai eu des élèves très brillants, d'autres moyens et d'autres encore médiocres. En fait, il y en a de toutes les classes sociales—des hommes, des femmes, certains d'autres races, d'autres souches ethniques. Loin de moi l'idée de généraliser, mais pourriez-vous me donner un exemple de recherches pour lequel le sexe du chercheur soit pertinent?

M. Carty: Non. Nous estimons toutefois qu'il y a sous-représentation des femmes en génie, et ce programme nous offre une occasion de corriger cette situation.

En fait, nous allons plus loin. Nous engageons un grand nombre d'étudiants, hommes et femmes, l'été. Il s'agit d'un tout petit programme spécial créé pour encourager les femmes à poursuivre une carrière en sciences et en génie.

M. Epp: Préférez-vous engager une femme dont la moyenne, dans ses études, est de 85 p. 100 plutôt qu'un homme dont la moyenne est de 98 p. 100?

M. Carty: Pourriez-vous redire les chiffres? Je crois que...

[Text]

Mr. Epp: I could have asked the question in the other direction, too. This thing really boggles my mind. I don't know why we should spend any public money on a goal like that. We should be goals oriented.

Anyway, I just wanted your comment on that.

Dr. Carty: I think we would take male students in that category, too. They would be very welcome at NRC.

Mr. Epp: Into this engineering for women program?

Dr. Carty: It wouldn't be described as a women in science and engineering program—

Mr. Epp: No.

Dr. Carty: —we would take them in another program.

Mr. Epp: Okay. That's an aside.

I want to ask you, though, what would happen if, instead of being funded by the government, under Mr. Manley's department, you were instead to solicit your support, financially and otherwise, totally from industry; would that work?

Dr. Carty: No, I don't think so. At this time it would not, just simply because Canadian industry in general isn't capable of making that investment in total.

Mr. Epp: They're being forced to make it now through their taxation. Meanwhile, we have a government bureaucracy that eats up 25% to 30% of the money the taxpayers pay and you get only 70%. So if we were to get the government out of this thing, then maybe you and industry could work together more closely and there'd actually be more money available.

Dr. Carty: I think what would happen over the short term, and we hope over a longer term this would in fact be the way things would work—by encouraging industry to invest with NRC in projects that are of mutual interest, they will see the reason for a great investment in research. We can convince them, in other words.

Mr. Epp: There's some of that being done now.

Dr. Carty: Yes, we're doing a good deal of it, but it's a slow process. Canada isn't known as a country that has industry investing its fair share in research and development.

One of the reasons our percentage of GNP devoted to R and D is low is that industry doesn't really contribute its share. That has a lot of different things associated with it.

Mr. Epp: But is that a business decision, or is that a tax decision?

Dr. Carty: I believe the tax incentives for Canadian industry to invest in research are very good.

Mr. Epp: Okay. Is my time up?

The Chairman: Yes. In fact, you're 40 seconds over.

Can I just ask one question? It really has something to do with what Mr. Epp was saying. You were indicating, Mr. Carty, that Canadian private industry doesn't have the best reputation in the world for research and development. I think that's—

[Translation]

M. Epp: J'aurais pu également poser la question à l'inverse. Je n'arrive pas à comprendre. Je ne vois pas pourquoi nous devrions dépenser les deniers publics pour atteindre un objectif comme celui là. Nous devrions nous fonder sur des objectifs.

Ce n'était qu'une observation.

M. Carty: Nous pourrions également embaucher des étudiants masculins dans cette catégorie. Ils seraient les bienvenus au CNRC.

M. Epp: Dans le programme des femmes en génie?

M. Carty: Pas dans le cadre du programme des femmes en génie et en sciences. . .

M. Epp: Non.

M. Carty: . . . mais plutôt dans le cadre d'un autre programme.

M. Epp: D'accord. Dans un autre programme.

Que se produirait-il, toutefois, si au lieu de recevoir vos fonds du gouvernement, par le truchement du ministère de M. Manley, vous deviez aller chercher vous-même l'aide dont vous avez besoin, financière et autre, auprès de l'industrie? Est-ce que ce serait possible?

M. Carty: Non, je ne crois pas. À l'heure actuelle, cela ne pourrait pas marcher, parce que l'industrie canadienne, en général, n'est pas en mesure de fournir la totalité de l'argent dont nous avons besoin.

M. Epp: Les sociétés sont maintenant obligées de le faire par le truchement de l'impôt. Toutefois, la bureaucratie du gouvernement absorbe 25 à 30 p. 100 de l'argent que versent les contribuables et il ne vous en reste plus que 70 p. 100. Si le gouvernement souhaitait se retirer de ce domaine, l'industrie et le CNRC pourraient peut-être travailler en plus étroite collaboration et il y aurait en fait plus d'argent disponible.

M. Carty: À court terme, peut-être, et nous espérons que cela pourrait fonctionner de cette façon à long terme. . . en encourageant l'industrie à investir dans des projets d'intérêts mutuels avec le CNRC, elle constatera le besoin d'investir des sommes importantes dans la recherche. Autrement dit, nous pouvons les convaincre.

M. Epp: Cela se fait déjà dans une certaine mesure, n'est-ce pas?

M. Carty: Oui, nous y travaillons, mais c'est assez lent. Au Canada, l'industrie n'a pas la réputation de faire sa juste part en matière de recherche et développement.

L'une des raisons pour lesquelles notre pourcentage du PNB consacré à la recherche et au développement est si faible, c'est que l'industrie ne fait pas sa part. Toutes sortes de facteurs entrent en jeu.

M. Epp: S'agit-il d'une décision commerciale ou plutôt d'une décision fiscale?

M. Carty: L'industrie canadienne jouit d'excellents incitatifs fiscaux pour investir dans la recherche.

M. Epp: D'accord. Mon temps est-il écoulé?

Le président: Oui. En fait, vous avez même dépassé de 40 secondes.

Puis-je poser une question? C'est en rapport à ce qu'a dit M. Epp. Vous disiez, monsieur Carty, que le secteur privé canadien n'a pas la meilleure réputation du monde pour ce qui est de la recherche et développement. Je pense que c'est. . .

[Texte]

[Traduction]

• 1210

Dr. Carty: That is a general statement.

M. Carty: C'est une généralisation.

The Chairman: Yes, but it's a statement that we've heard many times, and I don't doubt it's true. Do you think there is a possibility that the mere presence of your agency to some extent spoils private industry; that they just assume that they don't have to do it; that NRC will do this and after NRS has done the work, they'll sort of piggy-back on their research and development and make bucks out of that? Is there any possibility of that?

Le président: Oui, mais c'est une affirmation que l'on a entendue à maintes reprises et dont je crois certainement qu'elle est vraie. À votre avis, serait-il possible que la simple existence de votre organisme fasse du secteur privé une sorte d'enfant gâté? En effet, les entreprises estiment ne pas avoir à faire de recherche puisque le CNRC l'a fera et qu'ensuite, elles pourront s'en servir pour faire de l'argent. Est-ce possible?

Dr. Carty: I think perhaps a natural thought that comes to mind when you're a "public good" institution is that you owe somebody something because they're paying the taxes. I think that attitude is changing, though. I think so. I think we have more opportunity and more chance to change the situation by moving to an NRC that encourages investment in research from industry, and in which we also ourselves invest in joint projects with industry, rather than being an organization that is dedicated entirely to research that is very long-range, basic, and somewhat irrelevant.

M. Carty: Il est tout naturel, je crois, de penser qu'une institution visant le bien public doit quelque chose aux contribuables. Je pense toutefois que cette attitude change. C'est ce que je pense. Je pense que nous aurons davantage l'occasion de changer la situation si le CNRC encourage l'investissement de l'industrie dans la recherche et s'il investit lui-même dans des partenariats avec l'industrie, plutôt que de se consacrer exclusivement à une recherche fondamentale, à long terme et somme toute, peu utile.

The changes that have occurred in NRC, so it is a much more focused organization and a more client-oriented one, give us a much better chance to convince the private sector to invest in research for Canada's development than we've ever had before.

Il y a eu des changements au CNRC qui en ont fait un organisme mieux ciblé, axé davantage sur le client. Nous sommes ainsi plus que jamais en mesure de convaincre le secteur privé d'investir dans la recherche, pour le développement du Canada.

The Chairman: Mr. Duhamel, followed by Mrs. Chamberlain.

Le président: M. Duhamel, puis M^{me} Chamberlain.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Merci, monsieur le président.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Thank you, Mr. Chairman.

Merci à vous, monsieur, et à vos collègues pour votre présentation. J'ai un grand respect pour le Conseil national de recherches du Canada.

I would like to thank you, Sir, and your colleagues, for your presentation. I have the utmost respect for the National Research Council.

J'ai deux questions à vous poser et je n'ai que cinq minutes. Tout d'abord, il me semble que vous faites un très bon travail, peut-être même un excellent travail dans le domaine de la sous-traitance, mais en même temps, j'ai remarqué qu'il y a toutes sortes de règlements du Conseil du Trésor, de mon propre ministère, de chez vous à l'intérieur, etc., et je me demande si ce n'est pas encombrant, et si cela ne vous empêche pas d'être aussi efficaces que vous pourriez l'être? Comment améliorer les choses? Est-ce que le fait d'avoir moins de règlements serait une façon d'améliorer les choses?

I have two questions for you, and only five minutes. Firstly, it seems to me that you are doing a very good work maybe even an excellent work in contracting out, but at the same time, I have noticed that you have to deal with all sorts of rules from the Treasury Board, from my own department, from your own institution, etc. I wonder if this is not cumbersome and if it doesn't prevent you from being as efficient as you could be? How could things be improved? Would it improve things if we could reduce the number of regulations?

M. Proulx: À mon avis, je crois que les politiques sont très axées sur le contrôle plutôt que sur les services. Il y a, en effet, beaucoup de réglementations, et on doit non seulement suivre les politiques du Conseil du Trésor et celles des Travaux publics et Services gouvernementaux, mais il y a aussi les règlements du libre-échange, etc., etc. Il y a un manque d'harmonisation de toutes les politiques et de toutes les autorités dans les différents ministères et agences telles que le CNRC.

Mr. Proulx: In my mind, policies are more focused on control than on services. There are, indeed, a lot of regulations and we must follow not only the Treasury Board policies but also those of Public Works and Government Services, of free trade, etc. There is a lack of harmonization of all those policies and authorities in all departments and agencies such as the NRC.

M. Duhamel: Pensez-vous que ce serait une façon d'améliorer le processus et si oui, qui devrait prendre une telle initiative?

Mr. Duhamel: Do you think that this would be a good way to improve the process and if so, who should take the initiative?

M. Proulx: Nous relevons, surtout pour les politiques, des passations de marchés du Conseil du Trésor. Je suppose donc que le Conseil du Trésor, en tant qu'employeur de tous les ministères, devrait prendre cette initiative.

Mr. Proulx: We report, mostly for contracting activities policies, to the Treasury Board. So I suppose this initiative should be taken by Treasury Board, as the employer of all departments.

[Text]

Une autre chose que j'aimerais mentionner, c'est qu'on a probablement besoin d'une plus grande délégation d'autorité dans l'administration de nos projets. Les sommes qu'on nous alloue sont beaucoup trop petites et je pense qu'il serait bénéfique et efficace d'avoir une plus grande autorité dans la gestion des passations des marchés.

Mr. Duhamel: I have time for a second question. Thank you, Mr. Chairman.

I was about—and I'm going to—to congratulate you on having really bold and, I think, sensible and sensitive initiatives in the area of, for example, attracting under-represented individuals to NRC. I was going to make specific reference to the women's program, which has been discussed. In a former life I was a deputy minister. As a deputy minister I noted that my colleagues seldom had women as assistants. I wanted to check it out. So I talked to all the people available. It seemed to me the women I interviewed were as bright, as able, as the men. In fact, I chose women, because they had been under-represented and because I wanted to see how well they could do. They did exceptionally well.

I'm assuming you're operating from a similar base here. There's no lack of talent. Probably for every single job available there are 30, 40, 50, or more individuals. And clearly the women are not less qualified than the men in these cases. They are under-represented, and all things being equal, they get selected.

Am I correct? If I'm not, I want that to be corrected.

Dr. Carty: That's not quite true for women in engineering, for example. At universities, until relatively recently, only on the order of 10% to 15% of undergraduate students in engineering were female. An even smaller percentage of those women went on to do advanced studies. So in fact there is a real reason for trying to convince more females to go into science and engineering in particular. This was a program designed. . .and there are many other programs in Canada that have been trying to influence that balance.

Mr. Duhamel: But are those women who are available not as well qualified as the men?

Dr. Carty: Yes.

Mr. Duhamel: That was the point I was making.

The Chairman: I'm glad you confirm it. It doesn't come as any surprise to the chairman.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Are you in direct competition with the private sector for contracts, for things you do?

Dr. Carty: No, I don't believe we are.

Mrs. Chamberlain: Why is that? Can you explain that to me? I'm not sure about all that you do.

[Translation]

There's another thing I would like to mention. I think we would probably need more delegation of authority in our project management. The amounts that we get are much too small and I think it would be beneficial and more efficient if we had a greater authority in the management of contracting out.

Mr. Duhamel: J'ai le temps de poser une deuxième question. Merci, monsieur le président.

Je tiens à vous féliciter pour les mesures très avant-gardistes, censées et délicates que vous avez prises, par exemple, pour attirer au CNRC des personnes de groupes sous-représentés. Je pense particulièrement à votre programme des femmes, dont on a parlé. J'étais autrefois sous-ministre. En tant que sous-ministre, j'ai constaté que mes collègues avaient rarement des femmes parmi leurs adjoints. Je voulais vérifier ce qu'il en était. J'en ai parlé avec toutes les personnes disponibles. J'ai eu l'impression que toutes les femmes que j'ai interviewées étaient aussi intelligentes et compétentes que les hommes auxquels on pouvait les comparer. Enfin, j'ai choisi d'interviewer des femmes parce qu'elles étaient sous-représentées et parce que je voulais voir comment elles s'en tiraient. Elles s'en tiraient exceptionnellement bien.

• 1215

Je suppose que vous partez du même principe. Ce n'est pas le talent qui manque. Pour chaque emploi disponible, on peut sans doute trouver 30, 40 ou 50 candidats compétents. De toute évidence, les femmes sont aussi compétentes que les hommes. Or, comme elles sont sous-représentées, toutes choses étant égales, c'est elle qu'on choisit pour le poste.

Ai-je raison? Si j'ai tort, je voudrais qu'on me le dise.

M. Carty: Ce n'est pas tout à fait exact dans le domaine du génie, par exemple. Jusqu'à très récemment, de 10 à 15 p. 100 seulement des diplômés universitaires en génie étaient des femmes. Un pourcentage encore moins élevé d'entre elles poursuivaient des études de deuxième cycle. Par conséquent, il convient tout à fait d'essayer de convaincre plus de femmes à se diriger vers les sciences et le génie en particulier. Ce programme a été conçu à cette fin comme de nombreux autres programmes semblables.

M. Duhamel: Peut-on dire que les femmes qui sont disponibles ne sont pas aussi qualifiées que les hommes?

M. Carty: Oui.

M. Duhamel: C'est ce que je faisais remarquer.

Le président: Je suis heureux que vous le confirmiez. Cela ne me surprend pas du tout.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Faites-vous directement concurrence au secteur privé pour l'obtention de contrats dans votre secteur d'activité?

M. Carty: Non, je ne crois pas.

Mme Chamberlain: Quel est votre secteur d'activité? Pourriez-vous me l'expliquer? Je ne suis pas très sûre de ce que vous faites.

[Texte]

Dr. Carty: At NRC we do have certain unique facilities. We have a pilot plant in Montreal, for example, associated with the Biotechnology Research Institute, which is the only one of its kind in Canada and which the private sector is very keen to use. We provide a service for that, and sometimes it's under contract rather than as a research project. But we cannot be seen to compete, because there isn't another facility.

There are other examples I could quote: towing tanks, ice tanks, in St. John's, where we have a unique capability.

If in fact we found we're offering a service in direct competition with the private sector, we would discourage it. We would either transfer it or desist. It's not our business to compete.

But I'd add to that we are a research provider. We provide research to outside organizations.

Mrs. Chamberlain: I appreciate that answer. That's very helpful to me.

If you had to give a percentage, is a greater percentage of your business with universities, as opposed to the private sector? How would that lie?

Dr. Carty: No. Certainly we have about 1,650 collaborative ventures this year, and the bulk of those would be with the private sector. But universities would be probably the second-largest component. Universities and other government departments would probably. . . I don't know whether they're equal. Universities are certainly not the largest. The private sector's our largest client.

Mrs. Chamberlain: When you collect dollars from the private sector. . . You mentioned you have a budget of \$447 million from the government. Is that correct? Is that how that works? Or is a portion also from the private sector?

Dr. Carty: That includes revenue.

Mrs. Chamberlain: That includes revenue.

Can you tell me the split, approximately?

Dr. Carty: I mentioned \$58 million in revenue. In fact, if we were to take revenue of. . . If \$447 million is our current budget, we would probably want to take off \$30 million in revenue from that.

• 1220

Mrs. Chamberlain: You talked about a decrease of employees. I believe you said you have 3,000 now. What's that down from?

Dr. Carty: About 3,800, and that's going back a fair period of time.

Mr. Proulx: Since 1984.

Dr. Carty: Since 1984.

Mr. Proulx: It's late 1984 or early 1985.

[Traduction]

M. Carty: Le CNRC est doté de certaines installations uniques. Notre chaîne de recherche pilote de Montréal, qui est affiliée à l'Institut de recherche en biotechnologie, est la seule de son genre au Canada, et le secteur privé aime beaucoup s'en servir. Le service que nous offrons découle parfois d'un contrat et non d'un projet de recherche. Comme c'est le seul centre de son genre, nous ne faisons pas concurrence à qui que ce soit.

Je pourrais aussi vous donner l'exemple du bassin d'essai des carènes et des bassins d'essai pour les brise-glace, des installations uniques en leur genre qui se trouvent à St. John's.

Nous cesserions d'offrir un service, si nous pensions être en concurrence avec le secteur privé. Soit nous vendrions notre installation au secteur privé, soit nous fermerions ses portes. Notre rôle, ce n'est pas de faire concurrence au secteur privé.

J'ajouterai cependant que nous faisons de la recherche pour le compte des organismes de l'extérieur.

Mme Chamberlain: Je vous remercie de cette réponse. Ces renseignements me sont très utiles.

Faites-vous davantage affaire avec les universités qu'avec le secteur privé? Auriez-vous un pourcentage à nous donner?

M. Carty: Nous ne faisons pas davantage affaire avec les universités. Nous avons conclu 1 650 ententes de collaboration cette année dont la majorité sont avec le secteur privé. On peut cependant dire que notre deuxième client, ce sont les universités. Les universités et les autres ministères gouvernementaux seraient sans doute. . . Je ne sais pas si on peut dire qu'il y a égalité entre les deux. Les universités ne sont certainement pas notre principal client. Le secteur privé l'est.

Mme Chamberlain: Lorsque vous percevez des fonds du secteur privé. . . Vous avez mentionné le fait que vous receviez 447 millions de dollars du gouvernement. Est-ce exact? Est-ce bien de cette façon que les choses fonctionnent? Une partie de ces fonds proviennent-ils du secteur privé?

M. Carty: Cela comprend nos revenus.

Mme Chamberlain: Cela comprend vos revenus.

Pourriez-vous nous donner une ventilation approximative de ces revenus?

M. Carty: Nos revenus se situent à 58 millions de dollars. Enfin, il faut sans doute défalquer 30 millions de dollars en revenus de notre budget actuel de 447 millions de dollars.

Mme Chamberlain: Vous avez dit que votre personnel avait diminué et que vous comptiez maintenant 3 000 employés. Combien en comptiez-vous auparavant?

M. Carty: À une certaine époque, il y a de cela assez longtemps, le centre comptait 3 800 employés.

M. Proulx: C'était en 1984.

M. Carty: En effet.

M. Proulx: C'était à la fin de 1984 ou au début de 1985.

[Text]

Mrs. Chamberlain: Was that because of a directional change? Was that in a mandate?

Dr. Carty: As I mentioned, NRC's operational budget particularly has been decreasing. Since 1984 there has been downsizing and restructuring. Particularly over the last five to eight years, the organization has been completely restructured from top to bottom. It's a very different NRC now from what it was in 1984. It's because of budget cuts and downsizing.

Mrs. Chamberlain: Is it a better NRC or not as good?

Dr. Carty: I've only been at NRC three months, but I believe that since NRC came into existence in 1916—that's 78 years—it's always changed to follow the national need.

I believe the national need at the moment is research in support of the creation of wealth and jobs. My diagnosis of where NRC is at at the moment would say that it's placed much better now in 1994 to fulfil that mandate than it was in 1984 when it was very much oriented toward basic research.

Mrs. Chamberlain: The University of Guelph is in my area. The people there are concerned about R and D cuts. When they talk about that, are they concerned about cuts with you too, or simply within the university because of the correlation sometimes with the work you do?

Dr. Carty: I think they would be concerned about cuts to the National Research Council. Obviously they would more concerned, it seems to me, with something that affected them personally. Cut-backs to grants they would individually receive would perhaps have more attention from them. That's being honest.

Mrs. Chamberlain: They would not be as concerned in your area.

Dr. Carty: No, they wouldn't be. There would be some sectors of the community that would be more concerned with NRC.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

The Chairman: I just have one question. This is directly related to contracting out, Mr. Carty, on the other matters relating to your work, the money you spend, the mandate, and your results. I would hope that you would be doing the best-possible job of tracking the return on investment.

These are difficult times, unfortunately, and people are more sensitive and inquisitive about what government is doing in the way of spending taxpayers' money. When it comes to police departments and building roads, you can point to a taxpayer and say we built that road and that's where your money went. We built that jail or we added to the police force, and that's where your money went.

When it comes to agencies like yours, it's a bit more opaque. It's a little harder to see through. I think it's incumbent upon you to do the best possible job of tracking the return on investment so that people understand that there are concrete results and that there is really good work and results flowing from your work.

[Translation]

Mme Chamberlain: La diminution du personnel est-elle attribuable à un changement d'orientation ou de mandat?

M. Carty: Comme je l'ai mentionné, le budget d'exploitation du CNRC a diminué. Depuis 1984, le Conseil a connu une restructuration qui a entraîné une réduction de personnel. Au cours des cinq à huit dernières années, notre organisation s'est transformée de fond en comble. Le CNRC d'aujourd'hui est bien différent de celui de 1984 en raison des réductions budgétaires et de la réduction de son personnel.

Mme Chamberlain: Peut-on dire que le CNRC s'en porte mieux ou plus mal?

M. Carty: Je ne travaille au CNRC que depuis trois mois, mais je crois que depuis sa création en 1916, soit il y a 78 ans, le Conseil a toujours cherché à s'adapter aux besoins changeants du pays.

À l'heure actuelle, je crois que ce que le pays attend du Conseil, c'est de faire des recherches à l'appui de la création d'emplois et de la richesse. À mon avis, le CNRC est beaucoup mieux placé aujourd'hui pour remplir ce mandat qu'il ne l'était en 1984 lorsque ses activités étaient surtout axées sur la recherche fondamentale.

Mme Chamberlain: L'Université de Guelph se trouve dans ma circonscription. Les chercheurs de cette université s'inquiètent des répercussions des réductions dans la R-D. S'inquiètent-ils à cet égard des réductions budgétaires qui frappent le Conseil ou simplement de celles qui s'appliquent aux universités puisqu'elles risquent de toute façon d'avoir une incidence sur les projets qu'elles entreprennent avec le Conseil?

M. Carty: Je crois que les chercheurs universitaires s'inquiètent des réductions budgétaires qui frappent le Conseil national de recherches du Canada. À mon avis, elles s'inquièteraient évidemment davantage de réductions à leur propre budget. Très honnêtement, je crois qu'elles déploieraient encore davantage des réductions dans les subventions dont elles profitent.

Mme Chamberlain: Les universités ne s'inquièteraient donc pas autant des répercussions d'une réduction du budget du CNRC.

M. Carty: Non. Ces réductions inquièteraient davantage d'autres intervenants du domaine.

Mme Chamberlain: Je vous remercie.

Le président: J'ai une question à poser. Elle porte directement sur la sous-traitance, vos activités, votre budget, votre mandat ainsi que les résultats que vous obtenez. J'espère que vous savez vraiment à quoi vous en tenir quant à votre rentabilité.

Les temps sont durs, et les gens se préoccupent malheureusement davantage de la façon dont on dépense l'argent des contribuables. Quand il s'agit de services policiers ou de construction de routes, il est assez facile de montrer à quoi a servi l'argent qui a été dépensé. On peut dire aux gens voici la route ou la prison qui ont été construites ou on a augmenté d'un nombre X le nombre de policiers.

Dans le cas d'organismes comme le vôtre, c'est un peu moins clair. C'est plus difficile de savoir ce qu'il en est. Je crois qu'il vous incombe de faire de votre mieux pour faire comprendre aux gens que vos travaux aboutissent à des résultats concrets et que vous jouez un rôle utile.

[Texte]

[Traduction]

I'm sure that I'm not telling you anything that comes as a great surprise, but I think too many government agencies just take it for granted that they are doing good work. It really doesn't matter whether the unwashed public out there understands or not. Maybe they will never understand, so we just have to continue our work.

I think it would make life better for all of us if we were to communicate better so people are not so critical. Your name doesn't come up as often as that of the Canada Council, for instance. The Canada Council is always berated and chastised.

Here is one of the reasons. It can always make a very good case as to why something should be supported initially. However, it doesn't come along a year later or two years later to say to us and to the public that this is what it supported and spent money on. It doesn't say why it was good, how the money was spent, or whether it had a very good return or value on its investment. I just don't think we do a good enough job of that.

• 1225

On contracting out, what do you need in the way of guidelines and better criteria? If there are some deficiencies in that area, what are they and how can we help you? I think the first and foremost mandate of this committee having to do with contracting out is to develop a set of criteria to help government make better choices. If there are deficiencies, what are they and how should we improve those guidelines?

Dr. Carty: I think I'll ask Michel to provide a specific answer to that.

I think the flexibility that NRC has been given, for example, in the construction area, has been extremely useful to us. We've used it conscientiously. We've done what we think is a very thorough job in evaluating make or buy, for example. We have done our very best to fulfil tenders in the best possible way. I don't think we've gone wrong there. There's no evidence we've made mistakes.

Even in goods, we could probably usefully use more flexibility. The limit for goods is, I believe, \$2,500, and we could probably make better use of an increased level.

Mr. Proulx: Certainly, the majority of goods we buy are around the \$10,000 figure. Our limit right now is \$2,500. We do most of the bull work, if I can phrase it that way, and we could certainly use an upper limit of \$25,000 to \$30,000 on contracting for goods.

The Chairman: Is it just too cumbersome now or is there too much paperwork? What is it?

Mr. Proulx: It's a lot of paperwork, yes. It means you have a third player in the process. We do most of the work. Most of the goods we buy are laboratory equipment with a value of about \$10,000. They're unique and are one-time purchases. We know where the suppliers are. We know what the specifications of that equipment are. Usually, we process all of this material with all of the prices, quotations, and so on, and we could do a much better, faster, and cheaper job at delivering the service.

Je suis sûr que je ne vous apprendrai rien en vous disant qu'il y a trop d'organismes gouvernementaux qui prennent pour acquis qu'ils font du bon travail. Peu leur importe que le public comprenne ou non ce qu'ils font. Ils ont pour principe qu'ils n'ont qu'à continuer leur travail puisque le public ne le comprendra peut-être jamais.

Je crois qu'une meilleure communication à cet égard nous faciliterait la vie à tous et rassurerait beaucoup de gens. On ne cite d'ailleurs pas votre conseil aussi souvent que le Conseil des arts du Canada. On reproche continuellement des choses à ce dernier.

Je vais vous expliquer en partie pourquoi. Le Conseil a toujours de bonnes raisons de dire qu'il faut approuver un projet. Or, un an ou deux ans plus tard, il ne vient pas expliquer au public ce à quoi a servi son argent. Il n'explique pas ce qui constitue la valeur du projet et s'il constitue un bon investissement pas plus que la façon dont les fonds ont été dépensés. Je ne crois pas que l'on s'efforce suffisamment de faire comprendre tout cela au public.

À votre avis, quels sont les critères et les lignes directrices qui devraient s'appliquer dans le domaine de la sous-traitance? S'il existe des lacunes dans ce domaine, quelles sont-elles et comment peut-on y pallier? Je crois que le mandat du Comité consiste essentiellement à proposer des critères permettant au gouvernement de faire des choix éclairés. Que faut-il faire, à votre avis, pour pallier les lacunes dans ce domaine?

M. Carty: Je vais demander à Michel de répondre à cette question.

Je crois que la souplesse qu'on a accordée au CNRC en ce qui touche la construction nous a été très utile. Nous avons agi prudemment dans ce domaine. Nous avons, par exemple, évalué s'il convenait de faire le travail nous-mêmes ou de le donner à contrat. Nous nous sommes efforcés de faire les meilleurs appels d'offres possible. Je ne crois pas que nous ayons commis d'erreur. Rien ne l'indique.

Il serait aussi utile qu'on nous accorde plus de souplesse pour ce qui est de l'achat des biens. La limite à cet égard est de 2 500\$, et il serait utile qu'elle soit plus élevée.

M. Proulx: La plupart de nos commandes de biens s'élèvent à environ 10 000\$. La limite qui nous est fixée est de 2 500\$. Nous faisons la plupart du travail nous-mêmes, mais il serait certainement préférable que la limite soit entre 25 000\$ et 30 000\$ pour les commandes de biens.

Le président: La procédure actuelle est-elle trop rigide et est-elle source de trop de paperasserie? Est-ce là le problème?

M. Proulx: Oui, elle crée trop de paperasserie. Cela fait intervenir un tiers dans le processus. Nous effectuons la plupart du travail nous-mêmes. Nous achetons surtout de l'équipement de laboratoire dont la valeur se situe à environ 10 000\$. Il s'agit d'achats non répétitifs. Nous connaissons les fournisseurs avec lesquels nous devons faire affaire. Nous savons quel type d'équipement il nous faut. Nous savons exactement quel est le prix du matériel que nous voulons et tout le processus pourrait être beaucoup plus rapide et moins coûteux si nous n'avions pas à passer par un intermédiaire.

[Text]

The Chairman: Who's the third player?

Mr. Proulx: It's PWGSC, Public Works and Government Services Canada, which has the authority to purchase goods over \$2,500.

The Chairman: Did you have a point on that, Mrs. Brushett?

Mrs. Brushett: I have just a quick question on the contracting out, Mr. Chairman, if I may. If you have built any new buildings or capital assets in the last year or two, have you let them be tendered with Public Works as opposed to or in conjunction with the private sector and done a comparative analysis to see who could give you the best price?

Mr. Proulx: No, we have not done that. We contract out directly with the private sector. However, we have had previous experiences with contracting for construction services with other government services, and we know for a fact that going directly to the private sector is more cost-effective.

For instance, we have a facility in St. John's, Newfoundland, that used to be operated by Public Works Canada. We went to the market to see how the operation and maintenance of this facility could be more cost-effective. We went to tender. Not only was the cost cheaper, but also the director general of the institute and the staff overall were much happier with the level of service.

Mrs. Brushett: A minute ago Dr. Carty said you were doing a great job by building your own buildings with the private sector. However, if you haven't really compared. . . We're looking for facts and figures and asking whether it's better or more efficient regarding the use of tax dollars. That's where my question comes from.

Mr. Proulx: Probably the simplest answer is that when we go out to, let's say, build a facility for \$10 million, in addition to that \$10 million NRC will have to pay an extra 15% in premiums to obtain the services of another government agency to manage the project. So right off the bat I'm 15% ahead if I go directly to the source, without ever having to do a cost-benefit analysis. There are some benefits that are so obvious that personally I do not see the need to get into these kinds of analyses.

The Chairman: How does the 15% work?

Mr. Proulx: If we hire Public Works, PWGSC, to do a project on our behalf, they have overhead. So we have to pay them a fee to manage the contract, and it's about 15%. It's negotiable, but usually the stated fee is 15%.

Mrs. Brushett: Does this come in as well when you do supply and services and contract management other than capital asset construction?

Mr. Proulx: No.

Mrs. Brushett: Thank you.

[Translation]

Le président: Qui est l'intermédiaire?

M. Proulx: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada qui doit approuver toute commande de plus de 2 500\$.

Le président: Aviez-vous quelque chose à faire remarquer à ce sujet, madame Brushett?

Mme Brushett: J'aimerais simplement poser une brève question au sujet de la sous-traitance, monsieur le président. Si vous avez construit de nouveaux immeubles ou si vous avez acquis des biens d'équipement au cours de la dernière année ou des deux dernières années, êtes-vous passé par Travaux publics Canada ou vous êtes-vous adressé au secteur privé? Avez-vous effectué une analyse comparative pour déterminer qui sera en mesure de vous offrir le meilleur prix?

M. Proulx: Non, nous ne l'avons pas fait. Nous avons accordé directement nos contrats au secteur privé. Nous avons cependant déjà retenu les services de construction d'autres services gouvernementaux, et nous nous sommes alors rendu compte que c'était moins coûteux de traiter avec le secteur privé.

Permettez-moi de vous donner l'exemple d'un de nos centres à St. John's, Terre-Neuve, qui était autrefois géré par Travaux publics Canada. Nous nous sommes adressés au secteur privé pour voir s'il serait moins coûteux que celui-ci gère et entretienne ce centre. Nous avons fait des appels d'offres. Nous avons non seulement réalisé des économies en accordant un contrat au secteur privé, mais le directeur général de l'Institut ainsi que son personnel se sont dit beaucoup plus contents de la qualité des services qui leur étaient offerts.

Mme Brushett: Il y a un instant, M. Carty a dit que vous étiez très satisfait du fait que le secteur privé construise vos immeubles. Vous n'avez cependant pas comparé. . . Nous voulons tenir des faits et des chiffres, car c'est ce qui nous permettra de voir si c'est la meilleure façon d'utiliser l'argent du contribuable. C'est le sens de ma question.

M. Proulx: Ce que je peux vous dire, c'est que dans le cas d'un immeuble de 10 millions de dollars, la CNRC doit payer 15 p. 100 de plus pour qu'un autre organisme gouvernemental gère le projet. Sans effectuer une analyse avantages-coûts, je sais déjà que j'économise tout de suite 15 p. 100 des coûts en m'adressant directement au secteur privé. Les avantages sont tellement évidents que je ne vois pas quel est l'avantage de ce genre d'analyse.

Le président: Qu'est-ce qui constitue ce 15 p. 100?

M. Proulx: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a des frais généraux. Si nous leur demandons de gérer un projet, le Ministère nous demande 15 p. 100 des coûts. C'est négociable, mais d'ordinaire c'est 15 p. 100.

Mme Brushett: Ces frais s'appliquent à la construction de biens d'équipement, mais s'appliquent-ils aussi pour la fourniture et les services ainsi que la gestion des contrats?

M. Proulx: Non.

Mme Brushett: Je vous remercie.

[Texte]

The Chairman: Thank you very much. It's 12:30 p.m. and I think it's time to wrap it up. Mr. Carty, you wanted to say something I believe.

Dr. Carty: It is a follow-up to your earlier comment. I'm very cognizant of the need to articulate to the public what NRC is doing and the benefits of research that NRC carries out. I think this is crucially important if we're to convince the government that we're a good investment and convince the public as well.

One of the first things I set about doing when I arrived was to actually try to have a process in place to document success stories, to document how we are making a contribution to the economy, to the creation of jobs as well.

The Chairman: Thank you for coming. We did stray off the specific question from time to time, but I hope that didn't bother you. I really appreciate it very much.

Members of the committee, I want to remind you that we will be setting up a subcommittee to handle Bill C-58. Presumably it will be coming to our attention after tonight's vote after 5:30 p.m. This is especially for the benefit of you, Mr. Epp. You'll have to take into consideration who will be representing your party on the subcommittee, yourself or someone else.

If by chance you do want to have someone who is not already a member of this committee or an associate member, you'll have to go through the normal channels to have this person accredited so that the person of your choice can sit on the subcommittee. Thank you.

This meeting is adjourned.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie beaucoup. Il est 12h30 et je crois qu'il est temps de mettre fin à la séance. Monsieur Carty, je vois que vous vouliez ajouter quelque chose.

M. Carty: C'est au sujet de votre dernière observation. Je suis tout à fait conscient du fait qu'il faut expliquer au public ce que fait le CNRC ainsi que l'utilité de ses travaux. C'est essentiel si nous voulons convaincre le gouvernement ainsi que la population que le Conseil est rentable.

L'une des premières choses que j'ai faite à mon arrivée au Conseil, c'est de trouver une façon de faire connaître nos réalisations ainsi que la façon dont nous contribuons à stimuler l'économie et à créer des emplois.

Le président: Je vous remercie de votre comparution. Je sais que nous nous sommes écartés de temps à autre du sujet à l'étude, mais j'espère que vous n'y avez pas vu d'inconvénients. J'ai vraiment apprécié le fait que vous répondiez à toutes nos questions.

J'aimerais rappeler aux membres du Comité que nous allons créer un sous-comité dont le mandat sera d'examiner le projet de loi C-58. Je m'attends à ce que nous soyons saisis de ce projet de loi à l'issue du vote qui aura lieu à 17h50. Je dis ceci surtout pour votre gouverne, monsieur Epp. Vous devrez choisir quelqu'un pour représenter votre parti au sein de ce sous-comité.

Si vous vouliez nommer quelqu'un qui n'est pas déjà membre de ce Comité ou qui n'en est pas un membre associé, il faudra que vous passiez par la filière normale et faire entériner votre choix.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the National Research Council:

Dr. Arthur J. Carty, President;

Michel Proulx, Director General of the Administrative Services and
Property Management Branch.

TÉMOINS

Du Conseil national de recherches:

Arthur J. Carty, président;

Michel Proulx, directeur général de la Direction des services admini-
stratifs et de gestion de l'immobilier.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

C41
XC59
-655

HOUSE OF COMMONS

CHAMBRE DES COMMUNES

Issue No. 24

Fascicule n° 24

Thursday, November 24, 1994

Le jeudi 24 novembre 1994

Chairperson: John Harvard

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Wednesday, November 23, 1994

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 50th Report of the Committee, which was as follows:

Pursuant to Standing Order 104, the Committee recommends that the following Member be added to the list of Associate Members of the Standing Committee on Government Operations:

Val Meredith

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (Issue No. 32, which includes this Report) was tabled.

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Flis (Parliamentary Secretary to the Minister of Foreign Affairs), moved, — That the 50th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du mercredi 23 novembre 1994

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 50^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Conformément au mandat que lui confère l'article 104 du Règlement, le Comité recommande que le député dont le nom suit s'ajoute à la liste des membres associés du Comité permanent des opérations gouvernementales:

Val Meredith

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (fascicule n^o 32, qui comprend le présent rapport) est déposé.

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Flis (secrétaire parlementaire du ministre des Affaires étrangères), propose, — Que le 50^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, NOVEMBER 24, 1994
(27)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:04 o'clock a.m. this day, in Room 237-C, Centre Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Dianne Brushett, Marlene Catterall, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Jean-Paul Marchand.

Acting Member present: Walt Lastewka for Eugène Bellemare.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness: Robert Plecas, Former Deputy Minister, B.C. Provincial Government.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

On motion of Ron Duhamel it was agreed,—That, pursuant to Standing Order 108(1), a Sub-Committee of the Standing Committee on Government Operations be established, chaired by John Harvard and composed of five other members of the Committee namely three members from the Liberal Party, one member from the Bloc Québécois and one member from the Reform Party to be named by the Chairman following the usual consultations and filed with the Clerk, to study Bill C-58, An Act to amend the Public Service Staff Relations Act and the Royal Canadian Mounted Police Act, and to report thereon to the Committee; that on presentation of the said report it be deemed adopted; and that the Chairman of the Committee present it to the House on behalf of the Committee and that:

—when the Chair of the Sub-Committee is unable to act in that capacity at or during a meeting of the Sub-Committee, he shall designate a member of the Sub-Committee to act as Chair at or during the said meeting;

—the Sub-Committee be empowered, except when the House otherwise orders, to send for persons, papers and records, to sit while the House is sitting, to sit during periods when the House stands adjourned, to print from day to day such papers and evidence as may be ordered by it and to authorize the Chair to hold meetings to receive evidence when a quorum is not present and to authorize the printing thereof;

—the Committee authorize the allocation of sufficient funds from its budget to the Sub-Committee for the payment of reasonable travelling and living expenses to witnesses appearing before the Sub-Committee;

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 24 NOVEMBRE 1994
(27)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 04, dans la salle 237-C de l'édifice du Centre, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Diane Brushett, Marlene Catterall, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand.

Membre suppléant présent: Walt Lastewka remplace Eugène Bellemare.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: Robert Plecas, ancien sous-ministre, Gouvernement de la Colombie-Britannique.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts. (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*)

Sur motion de Ronald Duhamel, il est convenu,—Par application du paragraphe 108(1) du Règlement, qu'un sous-comité soit établi, formé de John Harvard (*président*), ainsi que cinq autres députés (trois du parti libéral, un du Bloc Québécois et un du parti réformiste) désignés par le président après les consultations d'usage, en vue de faire étude du projet de loi C-58, Loi modifiant la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada, et rapport au Comité permanent; que le rapport soit adopté d'office dès qu'il sera remis et que le président du Comité le présente à la Chambre:

—Que si le président du Sous-comité était incapable de remplir ses fonctions au moment d'une réunion, il pourra désigner un autre membre du Sous-comité pour le remplacer;

—Que le Sous-comité soit autorisé, sauf si la Chambre en ordonne autrement, à convoquer des personnes et à exiger la production de documents et de dossiers, à se réunir pendant que la Chambre siège et en période d'ajournement, à faire imprimer au jour le jour des documents et témoignages, et à permettre à son président, en l'absence de quorum, de tenir des réunions, entendre des témoignages et en approuver l'impression;

—Que le Comité alloue au Sous-comité des fonds suffisants pris sur son budget afin de lui permettre de rembourser des frais raisonnables de voyage et de séjour à des témoins qui auront comparu devant lui;

—a Research Officer be provided to the Sub-Committee by the Library of Parliament;

It was agreed,—That the Association of Translators and Interpreters of Ontario, the Translation Group and the Information Systems Management Corporation be invited to appear before the Committee on the subject of contracting out.

At 11:38 o'clock a.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

DANIELLE BELISLE

Clerk of the Committee

—Que la Bibliothèque du Parlement affecte un attaché de recherche au Sous-comité;

Il est convenu,—Que l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario, le Groupe de la traduction ainsi que la Société de gestion des systèmes d'information, soient invités à témoigner devant le Comité afin de discuter de sous-traitance.

À 11 h 38, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

DANIELLE BÉLISLE

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, November 24, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 24 novembre 1994

• 1104

The Chairman: Members, we'll bring the meeting to order. I want to remind members that we have one matter of business to deal with after we've finished with our witness today. It's just a minor matter having to do with setting up a subcommittee to look at Bill C-58. I think the members who will be sitting on the subcommittee from the government side have been identified. I would hope that maybe the opposition, both the Bloc and the Reform Party, will be in a position by the end of the meeting to indicate their choices.

Le président: Mesdames et messieurs, la séance est ouverte. Je vous rappelle que nous allons devoir traiter d'une question après la comparution du témoin. C'est simplement au sujet de la constitution d'un sous-comité d'étude du projet de loi C-58. Je pense que les membres qui feront partie du sous-comité, pour ce qui est du parti ministériel, sont déjà choisis. J'espère que l'opposition, tant le Bloc québécois que le Parti réformiste, seront en mesure, d'ici à la fin de la séance, de faire connaître leur choix.

• 1105

I would normally have dealt with this matter right off the top, but since Mr. Epp from the Reform Party is not here maybe we can leave it until the end of the meeting.

I now want to introduce and welcome our witness today. His name is Bob Plecas and he is a former deputy minister of the B.C. provincial government. As you know, the reason we invited Mr. Plecas is that there has been considerable experience with contracting out in the province of British Columbia. If there's anything this inquiry needs it is testimony from people who have had a real living experience with contracting out.

I understand, Mr. Plecas, that you have a few opening remarks. Then we'll get to questions. Fire away.

Mr. Robert S. Plecas (Former Deputy Minister, B.C. Provincial Government): Thank you, Mr. Chairman, for giving me this opportunity and the honour of being here with you.

I sent down to the clerk a two-page summary, which I will not read. I simply will make some general remarks around it. There are about five things in general I will say, and say very quickly, because we'll get at it in questions.

My first general remark is that when we started to look at this in the early 1980s, we discovered that everyone in the world is doing this. If you took a list of all the countries in the United Nations, you would find a very short list of those that were not and an almost exclusive list of those that were.

This is not a left-or-right-wing issue in my view. It has been given a slight twist because of the issues surrounding Margaret Thatcher's efforts in the U.K. It took on that ideological bent. But when you look at France and New Zealand and other countries that have had governments at times more to the left, they've contracted out significant portions of government activity. What we're talking about is better value on your tax dollar.

The second general thing I will say is that in my view, contracting back is not an effective way to downsize government. Your objective is to reduce the size of government. We decided in 1983 to reduce the public service by 25% and we did that. We

Normalement, nous aurions traité cette question dès le départ, mais comme M. Epp, du Parti réformiste, n'est pas ici, peut-être pouvons-nous reporter la question à la fin de la séance.

J'aimerais maintenant présenter notre témoin d'aujourd'hui et lui souhaiter la bienvenue. M. Bob Plecas est un ancien sous-ministre du gouvernement de la Colombie-Britannique. Comme vous le savez, si nous l'avons invité, c'est qu'il possède une vaste expérience en matière de sous-traitance dans cette province. Or, ce dont nous avons précisément besoin, c'est du témoignage de gens qui ont eu une expérience concrète de la sous-traitance.

Je crois savoir, monsieur Plecas, que vous ferez une brève allocution, après quoi nous vous poserons des questions. Vous avez la parole.

M. Robert S. Plecas (ancien sous-ministre, Gouvernement provincial de la Colombie-Britannique): Merci, monsieur le président, de m'avoir invité à prendre la parole devant le comité; c'est pour moi un honneur.

J'ai fait parvenir au greffier un résumé de deux pages que je ne lirai pas. Je ne ferai que des observations d'ordre général qui s'en inspirent. J'exposerai cinq points, très rapidement, pour que nous en venions aux questions.

Ma première observation générale, c'est que quand nous avons commencé à examiner cette question au début des années quatre-vingt, nous avons constaté que partout dans le monde on le faisait. Si l'on prend une liste de tous les États membres des Nations unies, on constate qu'il y en a très peu qui ne le faisaient pas, que presque tous le faisaient.

À mon avis, ce n'est pas une question de droite ni de gauche. Elle a pris une certaine tournure en raison des questions soulevées par les efforts déployés par Margaret Thatcher au Royaume-Uni. La question a pris une connotation idéologique. Mais quand on se penche sur le cas de la France et de la Nouvelle-Zélande et d'autres pays qui ont eu des gouvernements à certains moments plus à gauche, on voit qu'on y a privatisé d'importants pans des activités gouvernementales. Ce dont il est question, c'est d'optimiser les ressources, les deniers publics.

Mon deuxième point d'ordre général, c'est qu'à mon avis le fait de réembaucher à contrat des fonctionnaires n'est pas un moyen efficace de réduire la fonction publique. L'objectif est de réduire la taille de l'administration gouvernementale. Nous

[Texte]

didn't do it by putting people out on contract or by laying them off and hiring them back on contract, because while you might save some money in theory, it's marginal. If you want to reduce the size of government, reduce the size of government. If you want to contract out for service and for effective delivery of public goods, do that.

The third general thing is effectively to set some targets, perhaps more than criteria. You can set targets effectively for reductions, you can set targets for delayering, and you can set targets to get rid of central agencies, which I always think is a great boon to all in the world. Having had eight different line ministries, run a central agency, and chaired the public service commission, I have come to the conclusion that people who gain their power by the ability to say no just muddy the system. What you want to do is hold people accountable. When you spread accountability so wide and so far within your system, no one is accountable because everybody is pointing at everyone else. So give the deputies something to do and hold them accountable to do it. He or she will do it and do it well.

The fourth thing I would suggest is that there's an awful lot of government in Canada. If we ever got around to sorting out the overlap and duplication, it would be a great effort. At that point, whether we contracted out the services would be another issue. We have so many people doing the same things, it's unbelievable.

Finally, I think what we tried to do was put the customer first—put the customer, the taxpayer, at the front of the queue and try to decide what was better for that person rather than what was best for the public service. Sometimes contracting out, if it's used as a threat—particularly if it's used as a threat to downsize—can be bad for morale.

• 1110

We put out 55 different functional parts of government in 1986-87 and morale in those that have gone out is unbelievably high. The poor person who used to sit in Dawson Creek and come up with a good suggestion for highway maintenance had to then take that suggestion to his local manager, who then went to the area manager, who then had to take it to the district manager, who then took it to the executive director, who referred it to the ADM, who took it to the deputy minister who, if they all agreed, then took it to Treasury Board. If it said no, his morale was terrible. However, when they were out in the private sector the morale was great, because they were able to make decisions at the local level that affected local people. Their business was part of the community, and their morale was wonderful to behold. Of the 28 different maintenance departments we put out, I think 20 were purchased by the employees themselves. So if you put the customer at the front end of the equation, I think the rest falls into place.

Mr. Chairman, those are some general remarks.

[Traduction]

avons décidé en 1983 de réduire la fonction publique de 25 p. 100, et c'est ce que nous avons fait. Nous ne l'avons pas fait en mettant des gens dehors et en leur donnant des contrats, ou en les congédiant pour les réembaucher aussitôt à contrat, étant donné que bien qu'on puisse en théorie économiser ainsi, c'est une économie mineure. S'il est question de réduire la taille de la fonction publique, réduisons-la. S'il est question d'adjuger des contrats pour la prestation de services et pour fournir efficacement des biens publics, qu'on le fasse.

Le troisième point d'ordre général consiste à fixer des objectifs plutôt que des critères. On peut fixer des objectifs de façon efficace pour procéder à des réductions, on peut fixer des objectifs pour alléger l'administration, on peut fixer des objectifs pour se défaire d'organismes centraux, ce que j'ai toujours considéré comme très bénéfique pour tous et partout. Ayant travaillé dans huit ministères axiaux, ayant dirigé un organisme central et ayant présidé la Commission de la fonction publique, j'en suis venu à penser que ceux qui tirent leur pouvoir de leur capacité de dire non ne font que troubler le système. Ce qu'on cherche à faire, c'est amener les gens à rendre des comptes. Quand la responsabilité est étalée à ce point, personne ne rend plus de comptes, puisque tout le monde se renvoie la balle. Donnons donc aux sous-ministres quelque chose à faire et demandons-leur des comptes. Ils s'acquitteront de cette tâche et le feront bien.

La quatrième chose que j'aimerais dire, c'est que le Canada est sur-administré. Si nous nous attaquons un jour au double emploi et aux chevauchements, il faudra déployer d'énormes efforts. À ce moment-là, la sous-traitance des services constituera une autre question. Il y a tellement de gens qui font les mêmes choses; c'est incroyable.

Enfin, je pense que ce que nous avons essayé de faire, c'est de penser d'abord au consommateur... de placer le consommateur, le contribuable, à l'avant-scène, et de décider ce qui lui convenait le mieux plutôt que ce qui faisait le mieux l'affaire de la fonction publique. Parfois, la sous-traitance, si elle sert de menace, surtout de menace de compressions, peut nuire au moral des effectifs.

Nous avons confié 55 services gouvernementaux à des sous-traitants en 1986-1987, et le moral de ceux à qui on a octroyé les contrats de sous-traitance était extraordinairement élevé. Le pauvre type de Dawson Creek qui trouvait une idée pour améliorer l'entretien des routes pouvait en faire la suggestion à son supérieur local, qui la transmettait au supérieur régional, qui l'envoyait au directeur du district, qui la communiquait au directeur général, qui la présentait au sous-ministre adjoint, qui en faisait part au sous-ministre, qui, si tout le monde était d'accord, la présentait au Conseil du Trésor. Si celui-ci la rejetait, le moral baissait terriblement. Mais dans le secteur privé, le moral des travailleurs était excellent, puisqu'ils pouvaient prendre au niveau local des décisions qui touchaient les employés locaux. Leur entreprise était intégrée à la collectivité, et leur moral était très beau à voir. Sur les 28 services d'entretien que nous avons sous-traités, 20, je crois, ont été rachetés par les employés eux-mêmes. Si le client est placé en premier, tout marche comme sur des roulettes.

Monsieur le président, mon exposé est terminé.

[Text]

The Chairman: I really appreciate those, Mr. Plecas. We'll get to questions in a moment.

I'd just like to get some clarification from you. On the matter of value for the taxpayer's dollar, how do you define value? Is it only in terms of money or is it broader than that? Can you envisage a situation we could possibly contract out that would cost the taxpayer more in dollar terms but would still be a wise choice because of value, or are we talking only money?

Mr. Plecas: No, I don't think you'd want to do that. Money is important but the service to the customer is also important. I would suggest that's part of value.

My experience has been that governments, treasury boards, and central agencies that control expenditures are very good at controlling the inputs. In other words, they're very good at telling you how much money goes to each ministry. We call them standard objects of expenditure. What they're not very good at is controlling outputs. I don't think very many government departments would know what value they're getting now for their dollar in real, concrete, measurable terms. We found that once we could begin to try to quantify that, we could have the kind of discussion you're suggesting.

I'll go back to road maintenance as an example. We asked the deputies what they thought they could deliver more effectively regionally. They mentioned highway maintenance by the transportation ministry. They told us they had good cost centres and standards of performance that would be measurable. After the public announcement was made by the politicians, the deputy sheepishly came to see me and said, well, we don't really have cost centres and we don't really have guidelines. So they hurriedly created them and we now have higher levels of service for less cost, I believe. They of course wanted to do that because they are public servants and are dedicated.

Mr. Marchand (Québec-Est): Merci, monsieur le président.

Bonjour, monsieur Plecas. J'ai l'impression, à vous entendre parler, que vous favorisez la sous-traitance au gouvernement. Vous semblez vouloir dire qu'il y a toutes sortes d'avantages. Mais en écoutant les gens qui se sont présentés au Comité jusqu'à présent, je ne suis pas convaincu que la sous-traitance est un procédé avantageux pour le gouvernement. Pas une seule des personnes qui se sont présentées ici n'a pu nous confirmer qu'on pouvait effectivement faire des économies en faisant de la sous-traitance. Personne n'a pu nous dire non plus que cela réduisait la duplication. Personne n'a pu nous dire qu'on rendait un meilleur service au public. On a même eu des exemples de gens qui étaient très déçus par la sous-traitance, notamment les gens qui font de la traduction.

[Translation]

Le président: Je l'ai vraiment apprécié, monsieur Plecas. Nous passerons bientôt aux questions.

Mais auparavant j'aimerais avoir certaines précisions. Comment définir la valeur obtenue pour l'argent du contribuable? Est-ce qu'on la calcule seulement en argent, ou est-ce un concept plus large? Peut-on envisager une situation où un contrat coûterait plus cher au contribuable, en argent, mais serait tout de même un bon choix à cause de la valeur obtenue? Parlons-nous seulement d'argent?

M. Plecas: Non, je ne pense pas que c'est ce qu'on souhaiterait. L'argent est important, mais aussi le service à la clientèle. Je dirais que cela fait partie de la valeur.

D'après mon expérience, les gouvernements, les Conseils du Trésor et les agences centrales qui contrôlent les dépenses excellent au contrôle des intrants. Autrement dit, ils sont très bons lorsqu'il s'agit de vous dire combien d'argent recevra chaque ministère. C'est ce que nous appelons les articles courants de dépenses. Par contre, le contrôle des extrants n'est pas leur spécialité. Je ne pense pas que de nombreux ministères savent exactement quelle valeur ils obtiennent pour leur argent, en termes réels, concrets et mesurables. Nous avons constaté que s'il était possible de quantifier cette valeur, nous pourrions avoir le genre de discussion que vous envisagez.

Revenons à l'exemple de l'entretien des routes. Nous avons demandé aux responsables régionaux ce qu'ils pourraient faire de manière plus efficace. Ils ont parlé de l'entretien des routes par le ministère des Transports. Ils nous ont dit qu'ils avaient de bons centres de coûts et des normes de rendement mesurables. Après que les politiciens en ont fait l'annonce publique, les responsables régionaux sont revenus me voir, un peu dépités, pour me dire qu'ils n'avaient pas vraiment de centres de coûts, ni de lignes directrices. Ils en ont créé en vitesse, et nous avons maintenant des niveaux de service plus élevés, à un coût moindre, je crois. Ils voulaient évidemment agir ainsi parce que ce sont des fonctionnaires dévoués.

Mr. Marchand (Québec-Est): Thank you, Mr. Chairman.

Good morning, Mr. Plecas. From what you are saying, I have a feeling that you are for contracting out in government. You seem to imply that there are all sorts of advantages. But listening to previous witnesses appearing before the committee, I am not convinced that contracting out is a positive process for the government. Not one of the witnesses here has been able to confirm that we could really save money by contracting out. No one could also tell us that it reduced duplication. No one could tell us that it would help us give a better service to the public. We have even had example of people who were really disappointed by contracting out, including translators.

• 1115

Au gouvernement fédéral, il y a du gaspillage, c'est sûr. On n'a pas de contrôle. Il y a des critères indiqués par le Conseil du Trésor qui ne sont pas appliqués. La sous-traitance est décentralisée au sein de la machine gouvernementale.

There is waste in the federal government, we're pretty sure of that. We have no control. Some criteria given by Treasury Board are not applied. Contracting out is decentralized in the governmental apparatus.

[Texte]

[Traduction]

Je suis très étonné qu'une personne comme vous, venant de la Colombie-Britannique, et, d'après ce que je lis, avec beaucoup d'expérience en sous-traitance, puisse nous dire que vous êtes tout à fait d'accord avec ce mouvement de la Fonction publique vers la sous-traitance. Pourquoi êtes-vous d'accord? Quels sont les avantages, d'après vous?

Mr. Plecas: Let me be the first. It does save money. It does improve morale. It does give better service. Let me give you some examples.

We surveyed the 54 or 55 things we put out two years later. What did we find? We found that the companies that had gone out had hired an additional 400 staff. Wages for 99% of the employees were higher than they were at that time for their counterparts in government. The majority of companies—about 55%—reported that employee benefits were better.

In addition, we did a very thorough cost analysis. As a matter of fact, cabinet demanded and we went to the private sector ourselves in conjunction with the Treasury Board staff. We talked to them about seconding young, bright accountants to us who might like to gain expertise in this area. We had independent valuations done. We brought the records to cabinet. We showed what the cost savings would be. We showed what we thought the benefits would be. They turned down some because they did not make sense. We have taken back two cases we put out, but the rest were successful. They have lowered costs and provided better service.

M. Marchand: Est-ce que vous avez des données à nous soumettre, ou des documents qui confirment ce que vous dites? Je ne suis pas du tout convaincu, et très loin de penser que la sous-traitance permet d'économiser de l'argent. Il n'y a pas un seul témoin, remarquez bien que je dis pas un seul, qui soit venu devant ce Comité et qui a pu nous dire, de façon claire et nette, avec un document à l'appui, qu'on faisait des économies. C'était tout à fait le contraire. L'Alliance de la fonction publique, notamment, parlait plutôt de gaspillage. Mais vous, est-ce que vous êtes en mesure de nous donner des données, des documents, ou des preuves à l'appui de vos dires?

Mr. Plecas: I believe they are available and I will provide them to you. Some of them, as I told you, went to cabinet because it insisted on seeing this independent evaluation that it was going to save money. If it is a cabinet document, obviously I won't be able to provide it to you, but we have other kinds of documents.

Let's not forget this kind of document either. This is a document of a contracted-out service that was part of B.C. Hydro corporation. It was a small gas company within the hydro corporation. It was treated because it was primarily in the business of hydro generation. The gas company was way down on the priority list for new capital formation and growth. It went out and was sold. Its assets were sold for \$770 million, which was returned to the Crown, and it went out as a company.

I am very surprised that a person such as you, coming from British Columbia, and from what I've read, with a lot of experience with contracting out, can tell us that you are completely in agreement with this trend towards contracting out, in the public sector. Why do you favour this trend? What are the advantages of contracting out, in your mind?

M. Plecas: Je vais commencer. Oui, on économise de l'argent. Oui, on relève le moral. Oui, on donne un meilleur service. Je vais vous donner des exemples.

Après deux ans, nous avons examiné les 54 ou 55 services sous-traités. Qu'avons-nous constaté? Les entreprises ayant fait de la sous-traitance avaient embauché 400 personnes supplémentaires. Le salaire de 99 p. 100 des employés était supérieur à ce qu'il était à ce moment-là pour leurs homologues fonctionnaires. La majorité des entreprises, environ 55 p. 100, affirmaient que les avantages sociaux des employés étaient également supérieurs.

En outre, nous avons fait une analyse des coûts très approfondie. D'ailleurs, le Cabinet avait demandé que nous le fassions, et, en compagnie du personnel du Conseil du Trésor, nous avons visité les entreprises du secteur privé. Nous leur avons parlé du détachement chez nous de jeunes comptables brillants qui pourraient s'intéresser à l'acquisition d'une certaine compétence dans le domaine. Nous avons fait faire des évaluations indépendantes. Nous avons remis les dossiers au Cabinet et nous avons montré quelles économies pourraient être réalisées. Nous avons également trouvé quels seraient les autres avantages. Certains projets ont été rejetés parce qu'ils n'étaient pas réalistes. Nous avons repris deux services que nous avions sous-traités, mais les autres ont été de francs succès. Les coûts ont baissé, et le service s'est amélioré.

Mr. Marchand: Do you have data to give us or documents that can confirm what you are saying? I am not at all convinced and I am still far from thinking that contracting out can save money. Not one witness, I repeat, not one, came to the committee and could tell us clearly, with a document, that we were saving money. It was all the opposite. The Public Service Alliance, among others, would rather tell us about wastes. But you, can you give us some data, some documents or any proof of what you are saying?

M. Plecas: Je pense que ces données sont disponibles, et je vous les fournirai. Comme je vous l'ai dit, certaines ont été remises au Cabinet, qui avait insisté pour avoir une évaluation indépendante confirmant les économies à venir. Si c'est un document du Cabinet, je ne pourrai évidemment pas vous le fournir, mais nous avons d'autres sortes de documents.

N'oublions pas non plus des documents de ce genre. Ils portent sur un service confié à un sous-traitant qui relevait de la société B.C. Hydro. Il s'agissait d'une petite société gazière au sein de la société d'électricité—dont la principale activité était la production d'électricité. La société gazière n'avait certainement pas la priorité lorsqu'il s'agissait d'immobilisations ou de croissance. Elle a donc été sous-traitée et vendue. Ses actifs ont été vendus pour une somme de 770 millions de dollars; cet argent a été rendu à la Couronne, et la société a été donnée en sous-traitance.

[Text]

[Translation]

• 1120

If you've been in downtown Vancouver recently, on the corner of Bute and Georgia you'll have seen a skyscraper they built. They started at that time with 1,162 staff. They now have 1,517 staff. I don't think you could get any member of that company to want to go back into the government service. They provide better service. Their surveys show customer growth and the benefits are up and the employees are happy.

I agree with you that it doesn't work in every case, but there are real, legitimate opportunities here, in my view.

M. Marchand: Vous, monsieur Plecas, vous êtes, si je comprends bien, le président d'une firme-conseil en Colombie-Britannique. Est-ce que vous faites des affaires avec le gouvernement par voie de sous-traitance? Non?

Mr. Plecas: No, I do not. All my clients are private sector clients. I do not deal with the government.

M. Marchand: D'accord. Mais vous savez comment fonctionne la sous-traitance dans le gouvernement de la Colombie-Britannique. La sous-traitance est-elle centralisée ou décentralisée? Est-ce qu'il y a des contrôles d'appliqués? Est-ce qu'il y a des critères d'observés? Comment ça fonctionne?

Mr. Plecas: With the change in the government three years ago, their philosophy on contracting out changed as well. They have done studies to see whether or not some of the things that were contracted out should be brought back. They have brought back one thing, I believe, out of those 50-odd we put out. Their philosophy is not to contract out. The New Democrats in British Columbia ideologically do not believe in it. They're the government and that's their view.

The previous government did, and we proceeded on the basis that each deputy minister was given the responsibility to identify those opportunities and to bring them forward. They went into a very rigorous process at that time. As I said, some were rejected, some were approved, some went out, some we took to the door and then said no, some went out and were brought back, and then the rest just went successfully out.

In some ways in British Columbia this is an ideological issue. I don't believe it should be, but it is.

The Chairman: Thank you very much. I'm sure we'll pick this up later, Mr. Marchand.

Mr. Epp.

Mr. Epp (Elk Island): I'm intrigued with your statement that the morale in the civil service went up. In my previous life I was involved in what we euphemistically called "staff association" at the place where I worked. Generally when you announce to people that their jobs are being eliminated, they don't overflow with enthusiasm. I just wonder how you could reconcile that when you made that statement earlier.

Je ne sais pas si vous vous êtes rendus récemment au centre-ville de Vancouver, mais si c'est le cas, vous aurez remarqué le nouveau gratte-ciel qu'on a construit au coin de Bute et Georgia. À ce moment-là l'entreprise comptait 1 162 employés. Elle en a maintenant 1 517. Aucun des employés de cette société ne voudrait revenir dans la fonction publique. L'entreprise offre un meilleur service. Ses études montrent un accroissement de la clientèle; les bénéfices ont augmenté et les employés sont heureux.

Je suis d'accord avec vous: cela ne marche pas dans tous les cas, mais à mon avis cela offre des possibilités réelles et légitimes.

Mr. Marchand: I understand that you, Mr. Plecas, are the chairman of a consulting firm in British Columbia. Do you work for the government through a contracting out arrangement?

M. Plecas: Non. Mes clients appartiennent tous au secteur privé. Je ne fais pas affaire avec le gouvernement.

Mr. Marchand: O.K. But you know how contracting out work within the British Columbia government. Is contracting out centralized or decentralized? Do they have any control? Do they have any criteria? How does it work?

M. Plecas: Les principes de la sous-traitance ont changé il y a trois ans, lorsque le nouveau gouvernement est arrivé au pouvoir. Le nouveau gouvernement a fait des études pour voir s'il était possible de ramener au sein du gouvernement certains des services donnés en sous-traitance. Sur la cinquantaine qui étaient rendus à l'extérieur, il n'en a ramené qu'un, je crois. La sous-traitance va à l'encontre de ses principes. Les Néo-démocrates de la Colombie-Britannique ne croient pas en la sous-traitance. Ils sont au pouvoir, et c'est comme cela qu'ils voient les choses.

Le gouvernement antérieur croyait à la sous-traitance, et on avait confié à chaque sous-ministre la tâche de détecter les possibilités et de les signaler. À ce moment-là, on avait procédé à un examen très rigoureux. Comme je l'ai dit, certaines propositions ont été rejetées, d'autres approuvées, certains services ont été donnés en sous-traitance et, dans d'autres cas encore, certaines activités données en sous-traitance ont été ramenées au gouvernement. Toutes les autres, toutefois, ont été données à contrat avec succès.

En Colombie-Britannique, c'est presque une question idéologique. Je ne crois pas que ce devrait être le cas, mais ce l'est malheureusement.

Le président: Merci beaucoup. Je suis certain que vous pourrez y revenir plus tard, monsieur Marchand.

Monsieur Epp.

M. Epp (Elk Island): Je suis étonné de vous entendre dire que le moral de la fonction publique s'est amélioré. Par le passé, j'ai travaillé dans des associations d'employés, si l'on veut, dans mon lieu de travail. D'une façon générale, lorsqu'on annonce aux gens que leurs postes seront éliminés, ils ne débordent pas d'enthousiasme. Je me demande comment vous pouvez concilier tout cela et en arriver à cette déclaration.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Plecas: As I said, when you start to use contracting out as a threat and as part of your downsizing strategy, it becomes a problem for morale. When you say to people, as we did, that these have been identified, there was a period of turmoil, absolutely, but after the fact there was satisfaction.

We also gave people the opportunity to stay in government if they wanted to, but we found that a very large number of that 50-odd number I told you about were employees themselves who came forward and said they would like to go. That's not threatening. No one was threatened by that. We had people who wanted to try going into the private sector.

Mr. Epp: How do you handle the unions? Immediately, if you think of privatizing or contracting out, we know that the unions—which admittedly have a vested interest in their own survival, but most of which I think are also fairly honest and forthright when they say they speak for their members—don't want that to happen. So you end up with a dispute or a strike. How do you handle that?

• 1125

Mr. Plecas: We had labour strikes in British Columbia in the 1980s. The first one happened when we tried to remove a section of their collective agreement that said if you had worked for the provincial government for two years, you had lifetime job security. There was a strike over that. We no longer have that in the collective agreement.

We had a strike over the issue of privatization. At the end the issue really turned on the pensions. There was a legitimate feeling by the union leadership that people's pensions would be in jeopardy. Through a private sector consultant in the pension field and a superannuation commissioner we put together a model that protected everyone's pensions. They could take them out; they became portable. We allowed people to bid back into government—if they wanted—a year after they had gone, or they could stay. The issue went away. Their pension plans are secured, their benefits packages are secured, and no one has come back.

Mr. Epp: My colleague mentioned something before about costs. Can you honestly stand before us here and say that the British Columbia government's costs have gone down since this plan was implemented? It seems to me in everything I've read that governments at all levels have spent more and more. British Columbia is surely no exception to that, as far as I know.

Mr. Plecas: Yes.

Mr. Epp: So how can you claim that your move to privatization saved you a great deal of money? I'd expect your total costs to go down.

Mr. Plecas: We had a public service of some 46,000. We reduced that by some 7,000 or 8,000. We then put out 5,000 more people.

M. Plecas: Comme je l'ai dit, si l'on se sert de la sous-traitance comme menace ou dans le cadre d'une stratégie de réduction des effectifs, le moral des troupes en prend un coup. Mais lorsqu'on dit plutôt, comme nous l'avons fait, que de nouvelles possibilités ont été identifiées, il y a bien sûr une période de bouleversement, mais après les employés sont satisfaits.

Nous avons également laissé aux gens la possibilité de demeurer au gouvernement s'ils le souhaitent, mais nous avons constaté que dans un grand nombre des quelques 50 activités dont j'ai parlé, ce sont les employés eux-mêmes qui ont manifesté leur intention de partir. Il n'y a pas eu de menaces. Nous avions des employés qui souhaitaient travailler dans le secteur privé.

M. Epp: Que fait-on avec les syndicats? À première vue, si l'on veut privatiser ou donner en sous-traitance des services, on sait que les syndicats—qui de toute évidence doivent veiller à leur propre survie, mais dont la plupart sont tout à fait honnêtes et directs lorsqu'ils disent représenter leurs membres—sont contre. On en arrive donc à un conflit ou à une grève. Que faites-vous dans de tels cas?

M. Plecas: Nous avons eu des grèves en Colombie-Britannique dans les années quatre-vingt. La première s'est produite lorsque nous avons essayé d'éliminer une section de la convention collective qui accordait une sécurité d'emploi à vie à toute personne qui avait travaillé au gouvernement provincial pendant deux ans. Cela a donné lieu à une grève. Cet article n'existe plus dans la convention collective.

La privatisation a également donné lieu à une grève. En fin de compte, le problème portait sur les pensions. Les chefs des syndicats estimaient, légitimement, que les pensions des employés seraient compromises. Avec l'aide d'un expert des pensions, qui travaillait dans le secteur privé, et d'un commissaire aux pensions de retraite, nous avons créé un modèle qui protégeait les pensions de tous. Ces pensions pouvaient être retirées et transférées. Un an après leur départ, nous permettions aux gens de réintégrer les rangs du gouvernement—s'ils le souhaitent—ou de demeurer à leur poste. Le problème a été réglé. Les régimes de pension et les avantages sociaux sont garantis, et personne n'est revenu dans la fonction publique.

M. Epp: Mon collègue a parlé de coûts. Pouvez-vous, en toute sincérité, nous dire que les coûts du gouvernement de la Colombie-Britannique ont diminué depuis la mise en oeuvre de ce plan? Il me semble, d'après tout ce que j'ai lu, que les gouvernements de tous les paliers dépensent de plus en plus. À ma connaissance, la Colombie-Britannique ne fait pas exception à cette règle.

M. Plecas: Oui.

M. Epp: Comment pouvez-vous affirmer que la privatisation vous a permis d'épargner de grosses sommes d'argent? J'aurais cru que les coûts auraient diminué.

M. Plecas: Notre fonction publique comptait quelque 46 000 employés. Nous avons réduit ce nombre de 7 000 à 8 000, puis de 5 000 encore par la suite.

[Text]

In my experience governments have not tended to sit still. They have tended to want to do more. So even though these people have left the government, other things have happened in British Columbia. We've added programs, we've done new things and they've added hired staff. Costs do not go down because, by and large, governments like to spend money to bring programs to people who elect them. But the cost of doing those things is less than it was.

Mr. Epp: So you're projecting, but this is a guess—

Mr. Plecas: No, it's not a guess.

Mr. Epp: —as opposed to hard data?

Mr. Plecas: No, it's not a guess. You ask how I can honestly sit here. Well, I can honestly sit here and say that the rigorous analysis we took to cabinet proved to their satisfaction that it would be less expensive to provide some government services out in the private sector. If we went to cabinet with our cost estimates and they showed it was going to cost more, they said no. If we went to cabinet and showed them it would cost the same or perhaps slightly less, sometimes they said no as well.

We have a crown corporation, the British Columbia Systems Corporation, for example, that provides computer systems—hardware and software. It could have been put into the private sector. We think there could have been some cost savings to the taxpayer. The cabinet looked at that and said no, that the data they handle is confidential data by and large—confidential for the taxpayers—and the cabinet was not going to do it.

So there are legitimate reasons why you say no as well. We had to go through a rigorous, disciplined approach before we could go to cabinet with these recommendations. I'm satisfied they were right.

Mr. Epp: So your projections then, to the best of your knowledge and your data, are that spending would have been even higher had you not done this. Even though it has gone up, you're saying that it is lower than it would have been if you had not taken the route of privatizing some of these services.

Mr. Plecas: Yes.

Mr. Epp: I am curious that the present government in British Columbia reversed some of the things that happened.

Mr. Plecas: I think just one of them. The environmental lab came back in. With respect to the environmental lab that went out, even if the previous government had come back into power, they would have brought it back in as well. It simply wasn't functioning the way it was intended.

[Translation]

D'après mon expérience, les gouvernements ne restent pas inactifs. Ils veulent toujours faire plus. Même si ces employés avaient quitté le gouvernement, il s'est produit d'autre chose en Colombie-Britannique. Le gouvernement a créé de nouveaux programmes, entrepris de nouvelles activités et embauché de nouveaux employés. Les coûts n'ont pas diminué, parce que les gouvernements dépensent de l'argent pour fournir des services aux personnes qui les élisent. Toutefois, le coût de ces services est inférieur à ce qu'il était.

M. Epp: Vous faites une projection, mais c'est une supposition. . .

M. Plecas: Non, ce n'est pas une supposition.

M. Epp: . . . par opposition à des données objectives.

M. Plecas: Non, ce n'est pas une supposition. Vous demandez comment je puis dire cela en toute sincérité. Eh bien, je puis vous dire en toute sincérité que l'analyse rigoureuse que nous avons présentée au Cabinet prouvait, à la satisfaction des ministres de ce Cabinet, qu'il en coûterait moins cher de faire fournir certains services du gouvernement par le secteur privé. Si nous avions présenté au Cabinet des coûts estimatifs supérieurs, celui-ci aurait refusé le plan. Le plan aurait peut-être été refusé également si les coûts prévus avaient été égaux, ou même légèrement inférieurs.

Il y a dans la province une société de la Couronne, la British Columbia Systems Corporation, par exemple, qui offre des services d'informatique—matériel et logiciel. Cette société aurait pu être privatisée. On aurait pu ainsi économiser un peu d'argent des contribuables. Le Cabinet a étudié ce projet et l'a rejeté, puisque les données traitées par ces systèmes informatiques sont confidentielles—du moins confidentielles pour les contribuables—et le Cabinet ne voulait pas approuver le projet.

Il existe donc des raisons légitimes de refuser de tels projets également. Nous avons dû procéder de façon rigoureuse et disciplinée avant de présenter de telles recommandations au Cabinet. Pour ma part, je suis convaincu qu'ils ont eu raison.

M. Epp: D'après vos prévisions, d'après vos connaissances et les données dont vous disposez, les dépenses auraient été plus élevées sans cela. Même si les coûts ont augmenté, vous dites qu'ils sont inférieurs à ce qu'ils auraient été si vous n'aviez pas privatisé certains de ces services, n'est-ce pas?

M. Plecas: Oui.

M. Epp: Je suis étonné que le gouvernement actuel de la Colombie-Britannique soit revenu sur les décisions prises à l'égard de certains de ces projets.

M. Plecas: Ce n'est le cas que d'un seul. Le laboratoire environnemental a été repris par le gouvernement. En ce qui concerne le laboratoire de recherche dans le domaine de l'environnement qui avait été transféré au secteur privé, même si le gouvernement précédent était revenu au pouvoir, il l'aurait lui aussi repris en main. Les choses ne fonctionnaient tout simplement pas comme elles l'auraient dû.

[Texte]

[Traduction]

• 1130

When you do 55 and one or two aren't functioning. . . I always thought part of the problem we have in government is that we're so scared to take a risk because of the possible consequences for our minister. So you're very methodical in your approach to those things.

They did do an analysis of highways maintenance. The analysis team was headed by the labour lawyer who was the principal adviser to the union person with whom I negotiated the privatization agreement. He did an analysis that said highways maintenance costs more money. They didn't take it back into government, because there were some who questioned the neutrality of the study.

Mr. Epp: One of the things, though, that happens when you look at total government spending is that there is pressure at various spots to increase spending. I have the personal view that most of that pressure comes from the politicians themselves. They just like to spend money in their ridings, or they like to spend money that looks as if they're really doing good things for all the people. However, in today's economic picture, both federally and in the various provinces, there is a renewed market for the idea that governments should do less and spend less.

How do you compare the ease of reducing what government does under contracting as compared to the situation when you have government workers?

Mr. Plecas: It's too easy just to blame the politicians. In my experience in watching ministers—the 18 I had—I do agree that they like announcing new programs better than announcing program cuts, because the special groups scream like crazy. But the bureaucracy as well generates an awful lot of momentum for more program expenditures. They themselves are professionals. They are proud and work in an area they like and want to make the best they can, so that requires more expenditure. It's never easy.

The ones we've witnessed who have gone into the private sector are running like businesses. They're worried about their costs and trying to control them on their side more than their counterparts inside the provincial government.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Thank you, Mr. Plecas, for your presentation. As a former deputy minister who took a different path—and some people would say the wrong path in comparison to yours—I can say we probably have a few things in common.

I want to come back to a point that was made, because I want to be crystal clear on it. I'm having some difficulty sorting it out.

You've indicated there can be lowered costs and increased quality of service plus improved morale. That's overall. Obviously there are always exceptions. That's exactly what you've stated. When you said lowered costs, increased quality of

Lorsqu'on transfère 55 services et que cela ne fonctionne pas pour un ou deux. . . J'ai toujours pensé qu'une partie du problème que nous avons au gouvernement, c'est que nous avons peur de prendre des risques à cause des conséquences possibles pour notre ministre. On adopte donc une approche très méthodique pour ce genre de choses.

Ils ont fait une analyse de l'entretien des routes. L'équipe d'analyse était dirigée par l'avocat qui était le principal conseiller du représentant syndical avec qui je négociais l'entente de privatisation. Son analyse révélait que la privatisation de l'entretien des routes coûtait plus cher. Le gouvernement n'a pas repris en main l'entretien des routes parce que certains mettaient en doute la neutralité de l'étude.

M. Epp: Ce qui arrive, cependant, lorsqu'on regarde la totalité des dépenses gouvernementales, c'est qu'on exerce diverses pressions pour augmenter les dépenses. Personnellement, j'estime que la plupart de ces pressions proviennent des hommes et des femmes politiques mêmes. Ils aiment tout simplement dépenser de l'argent dans leur circonscription, ou bien ils aiment dépenser de l'argent pour donner l'impression qu'ils font vraiment de bonnes choses pour tous leurs électeurs. Cependant, étant donné la situation économique dans laquelle nous nous retrouvons aujourd'hui, tant au gouvernement fédéral que dans les provinces, il y a de plus en plus de gens qui estiment que les gouvernements devraient faire moins et dépenser moins.

Comment détermine-t-on qu'il est plus facile de réduire les dépenses gouvernementales en faisant appel à la sous-traitance plutôt qu'en faisant faire le travail par les fonctionnaires?

M. Plecas: Il est tout simplement trop facile de blâmer les hommes et les femmes politiques. D'après mon expérience, au cours de laquelle j'ai observé les ministres—les 18 que j'ai eus—je conviens qu'ils préfèrent annoncer de nouveaux programmes plutôt que des coupures de programmes qui soulèvent toujours tout un tollé de la part de certains groupes spéciaux. Mais les fonctionnaires génèrent eux aussi tout un mouvement pour encourager les dépenses de programme. Ce sont des professionnels. Ils sont fiers, travaillent dans une région qu'ils aiment et veulent faire de leur mieux, et cela nécessite davantage de dépenses. Ce n'est jamais facile.

Ceux qui sont passés au secteur privé fonctionnent comme des entreprises. Ils sont inquiets de leurs coûts et essaient de les contrôler davantage que ne le font leurs homologues qui travaillent pour le gouvernement provincial.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Merci, monsieur Plecas, de votre exposé. En tant qu'ancien sous-ministre qui a choisi une voie différente—certaines personnes diraient une mauvaise voie par rapport à la vôtre—je peux dire que nous avons sans doute quelques points en commun.

J'aimerais revenir sur une chose qui a été dite, car je veux que ce soit bien clair pour moi. J'ai un peu de difficulté à m'expliquer tout cela.

Vous avez dit qu'il était possible de réduire les coûts tout en augmentant la qualité du service et en améliorant le moral. C'est en général. De toute évidence, il y a toujours des exceptions. C'est exactement ce que vous avez dit. Lorsque vous

[Text]

service plus improved morale, you said in some instances as well that the wages have gone up subsequently. When you make that statement, are you counting as well the benefits people would normally have while in government and after they leave government?

So it's the total package. I guess that's what I understood. But I'm having some difficulty understanding. . . You've also indicated there could be an increased number of employees. Everything seems to be growing: potentially the benefits, the salary, the number of people. I know there are exceptions, but overall it's costing more money. So where's that money coming from? That's the point I don't see.

Mr. Plecas: That's excellent. Let me give you another example. This is a magazine called *Beautiful British Columbia*.

Mr. Duhamel: And it is beautiful.

Mr. Plecas: Thank you very much.

Mr. Duhamel: I get up there every time I can, especially during wintertime.

Mr. Plecas: It was in the Ministry of Tourism in 1982-83. The government decided it should go out into the private sector. It has gone out into the private sector. I talked to them and they would not give me their actual employment figures, because they're a privately owned company now and don't have to do that. But they did tell me that employment was substantially up. I asked how that could be. They said it was because they were doing other things; for example, they started making highway signs. They started making them not just for the provincial government but also for the municipalities and for other people who would buy them. I don't know whether they made any for the federal government. They were building their business.

Mr. Duhamel: So this kind synergy that sets in and unleashes that creative potential when you free people from—I don't want to say shackles, but sometimes we could call them the bonds of bureaucracy and government—am I seeing that correctly?

Mr. Plecas: That's my view.

Mr. Duhamel: Let's follow this up. I get the impression from what you're saying—and I don't want to make you say what you haven't stated—that in principle the whole notion of privatization, commercialization, *sous-traitance*, contracting out, can be extremely profitable, useful, meaningful. Would it not follow though—and I think that's what you said—that it may depend upon the target, the service or the product and how one goes about doing it? I am sure I would feel rather demoralized if in mid-career or perhaps a little over the hump—which I am now fortunately, and I guess there is no going back—someone were to say they were going to privatize and commercialize, and I saw there was no future for me.

Am I right in concluding that it depends a whole lot on the service or product that one wants to privatize, commercialize, contract out? Would it not also depend on the process you utilize and on whether or not the people affected see a future?

[Translation]

avez parlé de coûts réduits, d'une meilleure qualité de service et d'un meilleur moral, vous avez dit que dans certains cas également les salaires avaient augmenté par la suite. Lorsque vous dites cela, tenez-vous compte également des avantages que reçoivent habituellement les gens lorsqu'ils travaillent pour le gouvernement et lorsqu'ils quittent ce dernier?

Donc, vous tenez compte de tous ces facteurs. C'est ce que j'avais cru comprendre. Mais j'ai un peu de difficulté à comprendre. . . Vous avez dit également que le nombre d'employés pouvait augmenter. Tout semble augmenter: les avantages, les salaires, le nombre d'employés. Je sais qu'il y a des exceptions, mais de façon générale cela devrait coûter plus cher. D'où vient donc cet argent? Voilà ce que je n'arrive pas à comprendre.

M. Plecas: C'est excellent. Permettez-moi de vous donner un autre exemple. Voici une revue intitulée *Beautiful British Columbia*.

M. Duhamel: C'est effectivement une très belle province.

M. Plecas: Merci beaucoup.

M. Duhamel: Je m'y rends chaque fois que j'en ai l'occasion, plus particulièrement en hiver.

M. Plecas: Cette revue était publiée par le ministère du Tourisme en 1982-1983. Le gouvernement a décidé d'en confier la publication au secteur privé. C'est donc passé au secteur privé. Je leur ai demandé de me donner le nombre d'employés à leur service, mais étant donné qu'il s'agit d'une société privée ils ne sont pas obligés de le faire. Mais on me dit que l'emploi avait sensiblement augmenté. Je leur ai demandé comment cela pouvait être possible. Ils ont dit que c'était parce qu'ils faisaient d'autres choses; par exemple, ils ont commencé à fabriquer des affiches pour les routes. Ils ont commencé à en fabriquer non seulement pour le gouvernement provincial, mais également pour les municipalités et pour d'autres gens qui voudraient en acheter. Je ne sais pas s'ils en ont fait pour le gouvernement fédéral. Ils étaient en train de mettre ainsi sur pied leur entreprise.

• 1135

M. Duhamel: Il y a donc une sorte de synergie qui s'installe et qui déclenche une certaine créativité lorsqu'on libère les gens. . . je ne dirais pas des chaînes, mais de ce qu'on appelle souvent les liens de la bureaucratie et du gouvernement, n'est-ce pas?

M. Plecas: C'est ce que je pense.

M. Duhamel: J'ai l'impression d'après ce que vous dites—je ne veux pas vous faire dire ce que vous n'avez pas dit—qu'en principe toute la notion de privatisation, de commercialisation, de sous-traitance, peut être extrêmement rentable, utile, significative. Cependant—et je pense que c'est ce que vous avez dit—cela ne dépend-il pas de l'objectif, des services ou du produit et de la façon dont on s'y prend? Je suis sûr que je serais plutôt démoralisé si, au beau milieu de ma carrière, on peut-être lorsqu'on en a doublé le cap—ce qui est heureusement le cas pour moi, et je suppose qu'on ne peut revenir en arrière—on me disait qu'on va privatiser et commercialiser, et s'il n'y avait aucun avenir pour moi.

Ai-je raison de conclure que cela dépend énormément du service ou du produit que l'on veut privatiser, commercialiser ou confier à la sous-traitance? Cela ne dépend-il pas également du processus que l'on utilise ou du fait qu'il y a ou non un

[Texte]

If you don't see a future, you're not going to be terribly enthusiastic about anything, whether it's a future in terms of health, private and personal growth, jobs, or what have you. Do I have that roughly right?

Mr. Plecas: Yes, I think that's correct. I know what it's like to be an ex-deputy-minister, so I do empathize. I think you have to be precise. When you analyse things, not all of them will work. So it is the target, it is the opportunity. When you get people coming to you wanting to go out, it changes the dynamic very quickly.

Mr. Duhamel: Supposing I had the authority and power and whatever else I needed to say to you that I wanted you to draw up a plan that was in fact going to privatize, commercialize, contract out a large segment of the federal government services that exist today, but there are a few principles I want respected. I really want the impact in terms of loss of jobs minimized. That would be a condition. I really don't want a dramatic cut in salary and benefits. I understand we all have to tighten up, but sometimes it's really tough to tighten up if you're working at a very minimal level, and some people are. What are some of the things you would do? I know it's an unfair question since it would require some reflection and thought, but give us a sense of where you would start. What would be the first, second, third, fourth, and fifth things you would do?

Mr. Plecas: The first thing I would do is make sure that what you just described was not the alternative, because it's not the alternative. Contracting out does not lead to less employment, does not lead to lower wages or lower benefits—

Mr. Duhamel: Necessarily.

Mr. Plecas: —in our experience, if it's done properly.

I would suggest that deputy ministers be given the responsibility to look inside their ministries. This is what we did: deputy ministers looked inside their ministries for opportunities that could be commercialized—

Mr. Duhamel: With conditions?

Mr. Plecas: —with conditions. For example, they couldn't deal with confidential information, data sharing. It had to be something that perhaps resembled or could be a commercial opportunity, because some parts of government can never be a commercial opportunity.

So they began to identify those parts that had an opportunity. We also put out a set of policies that said we will do things... for example, if we sell it to a group of employees, we'll sell it for 5% less than we'll sell it to anybody else for. We built a package of free business consulting services.

[Traduction]

avenir pour les gens qui sont touchés par cette privatisation? Si on n'a pas d'avenir, que ce soit sur le plan de la santé, de la croissance personnelle, de l'emploi ou autre, on ne peut être extrêmement enthousiaste. Ai-je bien compris?

M. Plecas: Oui, je pense que c'est tout à fait exact. Je sais ce que c'est que d'être un ancien sous-ministre; alors je suis formel là-dessus. Je pense qu'il faut être précis. Lorsqu'on analyse la situation, on s'aperçoit que cela ne fonctionne pas toujours dans tous les cas. Cela dépend donc de l'objectif, des possibilités. Lorsque les gens viennent vous voir pour dire qu'ils veulent s'en aller, cela change très rapidement la dynamique.

M. Duhamel: Supposons que j'ai le pouvoir de vous dire que je veux que vous élaboriez un plan en vue de privatiser, commercialiser ou confier à la sous-traitance une grande partie des services du gouvernement fédéral qui existent aujourd'hui, mais que je veux que certains principes soient respectés. L'une des conditions serait de minimiser l'impact en ce qui a trait à la perte d'emplois. Une autre condition, ce serait que je ne veux vraiment pas qu'il y ait une réduction importante des salaires et des avantages. Je comprends que nous devons tous nous serrer la ceinture, mais il est parfois vraiment difficile de le faire si on travaille déjà à un niveau très bas, et c'est le cas pour certaines personnes. De quelle façon est-ce que vous vous y prendriez? Je sais qu'il est injuste de vous poser cette question, parce qu'elle demande réflexion, mais j'aimerais que vous nous donniez une idée de la façon dont vous vous y prendriez. Par quoi est-ce que vous commenceriez? Quelles seraient la première, la deuxième, la troisième, la quatrième et la cinquième choses que vous feriez?

M. Plecas: Tout d'abord, je m'assurerais que ce que vous venez tout juste de décrire n'est pas la solution de rechange, parce que ce n'est pas la solution de rechange. La sous-traitance ne mène pas nécessairement à une perte d'emplois, ni à une réduction des salaires ou des avantages...

M. Duhamel: Nécessairement.

M. Plecas: ...d'après notre expérience, si c'est bien fait.

Je dirais qu'il faudrait confier aux sous-ministres la responsabilité de regarder au sein de leur ministère. C'est ce que nous avons fait. Les sous-ministres ont regardé quels seraient les services au sein de leur ministère qui pourraient être commercialisés...

M. Duhamel: Selon certaines conditions?

M. Plecas: ...selon certaines conditions. Par exemple, ils ne pouvaient confier à la sous-traitance des services qui s'occupent de renseignements confidentiels, de données confidentielles. Il fallait que ces services ressemblent à un service commercial, car certains services gouvernementaux ne peuvent jamais fonctionner comme un service commercial.

Ils ont donc commencé à déterminer quels services pouvaient être commercialisés. En outre, nous avons élaboré une série de politiques disant que nous allions faire les choses... Par exemple, si nous vendons un service à un groupe d'employés, nous le vendrons pour 5 p. 100 de moins que nous pourrions le vendre à quelqu'un d'autre. Nous avons mis sur pied une série de services gratuits de consultation d'affaires.

[Text]

[Translation]

• 1140

The employees started to look at themselves and say to their deputy ministers that if they could get hold of the package, they could take that part of the government with them, adding that well over 50% of their colleagues in the branch agreed. We had quite a few of those coming forward in this process as well. We were very upfront in terms of the criteria people had to meet, the resources we would give them to help them investigate it, and their obligations at the end of the day.

Mr. Duhamel: If I understand correctly, to sum it up, you created a situation with conditions that encouraged people to look very seriously at that option.

Mr. Plecas: Yes. Some deputy ministers did, and as you know from working in the system, some waited to see what others were going to do. But once it became quite accepted, it began to roll.

Mr. Duhamel: You indicated a 25% reduction, but I saw a reduction of 5,500 of the civil service's roughly 46,000. I'm having some difficulty. Obviously, there's a problem in my head.

Mr. Plecas: Yes, different time. We had 46,000; the premier of the day said we were going to go down 25%. We did. That was in 1983. In 1987 we put the 5,500 on top of that.

Mr. Duhamel: I've got it. Thank you.

The Chairman: If I understand you correctly, Mr. Plecas, you're saying to us—and I'm going to put it in a hypothetical form if I can—that if you were given sweeping authority to carry out a program review on behalf of the federal government, the civil servants should not see you as someone to dread. You're saying that the jobs would not be decreased but perhaps increased, not within the federal service but elsewhere, that they would be able to find a job at least somewhere, that the whole key to this is finding a decent and comfortable transition method. Am I understanding you correctly?

Mr. Plecas: Yes, I think you are. I wouldn't accept the mandate you gave me, because you have to give that mandate to the deputy ministers of the departments and hold them accountable to see that it's properly carried out. No outsider can come riding in on a white horse and do this for you; you have to do it yourselves. But if you put in place transition documents so that those who are going out say they were treated fairly and those who are left inside say those who have gone were treated fairly, then a lot of your problems go away.

The Chairman: We would therefore wind up with a smaller federal civil service, but the economy would not be damaged in any way.

Les employés ont commencé à examiner leur situation et à dire à leurs sous-ministres que, s'ils pouvaient obtenir l'ensemble, ils prendraient avec eux cette partie des activités gouvernementales. Ils ajoutaient que bien plus de 50 p. 100 de leurs collègues étaient d'accord. Nous avons également eu un bon nombre de cas de ce type dans ce processus. Nous avons très franchement présenté les critères que les gens devaient respecter, les ressources qui leur seraient offertes pour les aider à examiner la chose et les obligations qu'ils auraient en dernière analyse.

M. Duhamel: Si j'ai bien compris, pour résumer, vous avez créé des conditions qui encourageaient les gens à examiner cette option très sérieusement.

M. Plecas: Oui. C'est ce que certains sous-ministres ont fait et, comme vous le savez pour avoir travaillé dans le milieu, certains d'entre eux ont attendu de voir ce que les autres allaient faire. Mais, une fois que cela a commencé à être bien accueilli, les choses ont commencé à rouler.

M. Duhamel: Vous avez parlé d'une réduction de 25 p. 100, mais je vois une réduction de 5 500 pour une fonction publique d'environ 46 000 personnes. J'éprouve une certaine difficulté à comprendre. Manifestement, il y a quelque chose que je n'ai pas saisi.

M. Plecas: Oui, il s'agit d'un moment différent. Nous en avions 46 000; le premier ministre de l'époque a déclaré que nous allions réduire ce chiffre de 25 p. 100. C'est ce que nous avons fait. C'était en 1983. En 1987 nous avons ajouté 5 500 au chiffre précédent.

M. Duhamel: Je comprends. Merci.

Le président: Si j'ai bien compris, monsieur Plecas, vous nous dites que, et je vais mettre cela au conditionnel, si vous le permettez, si l'on vous donnait les pleins pouvoirs d'effectuer un examen de programmes pour le gouvernement fédéral, les fonctionnaires ne devraient pas vous considérer comme une personne à craindre. Vous dites qu'au lieu de diminuer les emplois augmenteraient peut-être, pas au sein de la fonction publique fédérale, mais ailleurs. Ces gens pourraient au moins trouver un emploi quelque part. La clé du problème consisterait à trouver une méthode de transition respectueuse des gens et non agressive. Vous ai-je bien compris?

M. Plecas: Je crois que oui. Je n'accepterais toutefois pas ce mandat, car j'estime qu'il doit être confié aux sous-ministres, qui auraient la responsabilité de le mener à bien. Aucun étranger ne peut venir, sur son destrier blanc, pour régler vos problèmes. Vous devez les régler vous-mêmes. Mais si vous prévoyez des documents de transition qui permettent à ceux qui s'en vont de dire qu'ils ont été traités équitablement et, à ceux qui restent, de dire que ceux qui sont partis ont été traités équitablement, un bon nombre de vos problèmes disparaissent.

Le président: Nous nous retrouverions donc avec une fonction publique réduite, mais la situation économique n'en souffrirait pas.

[Texte]

Mr. Plecas: With the B.C. Gas example I used, I think our economy has been improved by having a large company with its head office now in Vancouver. We wrote a golden share there, insisting on share ownership, head office, and boards of directors to make sure it stayed in British Columbia. We have benefited by having that large private sector company now operating outside B.C. Hydro.

The Chairman: I was living in your wonderful province when BRIC was privatized. Do you remember BRIC?

Mr. Plecas: Certainly.

The Chairman: As a resident of B.C., I got some lousy shares that were worth about \$6 apiece. What are they worth today?

Mr. Plecas: I think they're worth about \$1.

The Chairman: I figured as much.

Mr. Plecas: That went into the private sector, did it not?

The Chairman: Yes.

Mr. Plecas: And who has borne the price? The shareholders of that company, which is now traded, are bearing it. Would you rather the taxpayers were bearing it themselves? The shares would still be worth \$1. That would be the market value.

The Chairman: Maybe you're right. It has been about 15 years since I was given, if that's the term, those lousy shares. It's not doing very well. If I remember Bill Bennett's promises of the time, we were going to do really well. He couldn't wait to give us the corporation that we, as taxpayers, already owned.

Mr. Plecas: Yes, and we could be now subsidizing it to keep it worth \$6 a share. We could be pouring taxpayers' money into it.

The Chairman: Mr. Marchand is not taking his turn, so I'll turn to Mrs. Catterall for five minutes.

Mrs. Catterall (Ottawa West): Am I mistaken or have I heard about a review of the whole field of contracting out that was done in B.C.?

• 1145

Mr. Plecas: There have been several reviews. The Auditor General did one, and the government did one on highway maintenance. The conclusions were that it cost more money. Another study concluded it didn't cost more money.

Mrs. Catterall: No, I was asking whether an overview study of the whole issue of contracting had been done.

Mr. Plecas: We did one internally that we released.

Mrs. Catterall: Is that available to us?

Mr. Plecas: I will dig that out and provide it.

[Traduction]

M. Plecas: Dans le cas de B.C. Gas, qui m'a servi d'exemple, j'estime que l'économie a bénéficié de la présence d'une grande entreprise dont le siège social est maintenant à Vancouver. Nous avons souscrit à une excellente émission d'actions. Nous avons tenu à nous porter acquéreur d'actions, et avons insisté pour que le siège social ainsi que le conseil d'administration restent en Colombie-Britannique. Nous profitons désormais du fait que cette grande entreprise du secteur privé a maintenant des activités indépendantes de celles de B.C. Hydro.

Le président: Je vivais dans votre merveilleuse province à l'époque où l'on a privatisé la société BRIC. Vous souvenez-vous de la BRIC?

M. Plecas: Certainement.

Le président: À titre de résident de la Colombie-Britannique, j'ai obtenu de mauvaises actions qui valaient environ 6\$ pièce. Que valent-elles aujourd'hui?

M. Plecas: Je crois qu'elles valent environ 1\$.

Le président: C'est bien ce que je pensais.

M. Plecas: C'est passé au secteur privé, n'est-ce pas?

Le président: Oui.

M. Plecas: Et qui a payé le prix? Ce sont les actionnaires de cette société, dont les actions sont maintenant cotées en bourse. Auriez-vous préféré que ce soient les contribuables qui payent? Les actions vaudraient quand même 1\$. Ce serait leur valeur au marché.

Le président: Vous avez peut-être raison. Ces actions m'ont été remises, si vous me passez l'expression, il y a environ 15 ans. Cette entreprise n'a pas eu beaucoup de succès. Si j'ai bon souvenir des promesses de Bill Bennett, à l'époque, nous allions connaître un succès retentissant. Il était très impatient de nous donner l'entreprise que, en qualité de contribuables, nous possédions déjà.

M. Plecas: Oui, et nous pourrions être en train de la subventionner pour que chaque action continue de valoir 6\$. Nous pourrions y déverser l'argent du contribuable.

Le président: M. Marchand ne réclame pas son tour; je vais donc donner la parole à Mme Catterall, pour cinq minutes.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Je ne suis pas sûre de ce que j'avance, mais n'a-t-on pas fait, en Colombie-Britannique, une étude exhaustive de la sous-traitance?

M. Plecas: Il y a eu plusieurs examens. Le vérificateur général en a fait un et le gouvernement en a fait un sur l'entretien des autoroutes. Un rapport a conclu que cela ne coûterait pas plus cher, mais un autre a conclu le contraire.

Mme Catterall: Non, je demandais si on avait étudié toute la question de la sous-traitance.

M. Plecas: Nous avons fait une étude interne que nous avons rendue publique.

Mme Catterall: Est-ce qu'on peut en obtenir une copie?

M. Plecas: Je vous en trouverai une.

[Text]

Mrs. Catterall: I apologize for missing the first few minutes of your presentation, but just as I was walking in I heard you say that if you just leave it to deputies to do these things, they'll do the right things. Yet subsequently you said that they reported they had cost centres and didn't; bureaucracy generates pressure for more spending; and a lot of these people who moved into the private sector saved more costs than when they were in government. That seems to contradict the other statement that if you leave it to deputy ministers they'll do the right thing.

We're all interested in how to build those incentives into the system so government can be run in the most cost-effective manner. How do we get rid of those disincentives for saving money?

Mr. Plecas: The reward system often rewards the spending of money rather than the other way around. In his book, Thomas Wolfe talks about writing on the edge of the envelope. When we were doing this in the early 1980s there weren't many people around who were trying to do it, so we had some of those contradictions in the system. The system is not monolithic anyway, and you always get those kinds of contradictions. You get some deputies who will do it and some who won't. It's like a big supertanker that's sometimes difficult to turn around once it gets sailing in one specific direction. I think you're right.

I do believe in holding people accountable within a framework of rules. For example, you can't contract back in, so don't put something out. Don't get rid of your receptionist service and then go to Office Overload to hire somebody back. That's not contracting out. That's not effective. But here are your rules. Follow them and let's see what we can produce. It will take time. The aim of the public service culture is to maintain, survive and build itself, not go in the other direction. You have to build that change in culture.

Mrs. Catterall: Obviously one of the things that was key in employee morale for those who left as well as those who stayed was the kind of protection you provided to employees. Was there an outline of that? You've mentioned salary protection and benefit protection. I'm not sure if you mentioned job security. I'm not sure if there was any kind of provision for a new company being formed or taken over to maintain employees that was also a matter of public policy. I think it would be helpful if you could share that with us.

Mr. Plecas: It was not only a matter of public policy, and it was not only in the material that went out for review. We wrote it into pamphlets so it was easily understood, and gave one to every employee. We wanted those who stayed to know that those who left had been treated fairly. The rules were very clear and fair, and I'll provide them for you.

[Translation]

Mme Catterall: Je m'excuse d'avoir manqué les premières minutes de votre exposé, mais quand je suis entrée dans la salle je vous entendais dire que si seuls les sous-ministres s'occupent de la question, ils prendront les bonnes décisions. Mais par la suite vous avez dit qu'ils avaient affirmé avoir des centres de coûts, mais que ce n'était pas le cas. La bureaucratie tend toujours à dépenser davantage. Une bonne partie des fonctionnaires qui sont retournés dans le secteur privé coûtent moins cher dans le secteur privé que dans la fonction publique. Cela semble contredire ce que vous avez dit auparavant, c'est-à-dire que les sous-ministres savent ce qu'ils font.

Nous voulons tous que le gouvernement crée des incitatifs de façon à ce que ses opérations deviennent aussi rentables que possible. Comment éliminer les obstacles à l'économie?

M. Plecas: Le système basé sur le mérite récompense souvent les gens qui dépensent beaucoup d'argent au lieu d'avoir l'effet contraire. Dans son livre, Thomas Wolfe parle de ceux qui écrivent sur le bord de l'enveloppe. Au début des années quatre-vingt, nous utilisions ce système, mais peu de gens en avaient connaissance; cela explique certaines incohérences du système. Le système n'est aucunement monolithique, et il y aura toujours des contradictions. Certains sous-ministres participeront, d'autres non. C'est un peu comme un grand pétrolier qui change difficilement de cap une fois qu'il a choisi sa direction précise. Je crois que vous avez raison.

D'après moi, les gens doivent rendre compte des décisions qu'ils prennent dans le cadre de certaines règles. Par exemple, si un fonctionnaire n'a pas le droit d'exercer ses anciennes fonctions à titre de consultant, on ne devrait pas faire de la sous-traitance. Il n'est pas raisonnable de se débarrasser de sa réceptionniste pour ensuite aller chez Office Overload pour embaucher quelqu'un d'autre. Ce n'est pas de la sous-traitance. Ce n'est pas efficace. Mais ce sont vos règles. Suivez-les, et voyons ce qui en adviendra. Cela va prendre du temps. La culture des fonctionnaires, c'est de rester en place, de survivre et de grandir, et non pas le contraire. Mais les mentalités doivent changer.

Mme Catterall: Un des éléments clés qui ont soutenu le moral des fonctionnaires—tant ceux qui sont restés que ceux qui sont partis—c'est évidemment la protection que vous leur avez accordée. Est-ce qu'on en a dressé les grandes lignes? Vous avez mentionné la protection des salaires et des avantages sociaux. Je ne me rappelle plus si vous avez parlé de la sécurité d'emploi. Je ne sais pas non plus s'il existe une politique gouvernementale selon laquelle on protège les emplois dans le cas d'une nouvelle entreprise ou quand une compagnie se fait acheter par une autre. Pouvez-vous nous en parler davantage?

M. Plecas: Ce n'était pas seulement une question de politique gouvernementale, et cela ne faisait pas seulement partie du sujet qui a été étudié. Nous avons bien expliqué la question dans des brochures que nous avons distribuées à chaque employé. Nous voulions que les fonctionnaires qui avaient gardé leur emploi sachent que ceux qui avaient quitté la fonction publique avaient été traités équitablement. Les règles étaient très claires et équitables, et je vous en donnerai une copie.

[Texte]

Mrs. Catterall: It's interesting, your having seen it from both sides and been through it as well. Some of us have been concerned about about how you cost doing the work in a different way. As a very small example, I would say you don't contract out in an area where there is no competition, because you could simply be held for ransom in the future. Was a good formula developed for a thorough cost analysis?

Let me put it in a framework for you. We are looking at the fact that our spending on contracting services of all kinds has increased more than twice our salary or our personnel costs—50% more than our overall operating costs. We think a lot of it may have been due to ideology rather than good practice. We're really trying to get a handle...

[Traduction]

Mme Catterall: C'est intéressant, parce que vous avez vu les deux situations et que vous en avez fait également l'expérience. Certains d'entre nous se demandent ce qu'il en coûte au gouvernement lorsque vous travaillez de cette façon. Un bref exemple: il ne faut pas faire de la sous-traitance dans un domaine où il n'y a pas de concurrence, parce qu'on peut vous faire payer des prix de fou dans l'avenir. A-t-on mis au point une bonne formule pour analyser tous les coûts?

Permettez-moi de vous décrire le contexte. Nous avons remarqué le fait que les coûts de la sous-traitance ont augmenté deux fois plus que les traitements de nos employés ou les coûts associés à notre personnel—50 p. 100 de plus que nos coûts d'exploitation globaux. Nous pensons qu'une bonne partie de tout cela pourrait relever de l'idéologie bien plus que de la bonne méthode. Nous essayons vraiment de bien comprendre...

• 1150

Those costs I'm talking about are only the direct costs of the contract, not the indirect costs such as administering quality control, redoing it when it's not properly done, and drawing on internal resources to carry out that contract. There's also the space or the facilities, and so on. Was B.C. able to develop a good model for how to cost? I'm not convinced yet that we have one.

Mr. Plecas: I will just break that quickly into two parts. First, I was once the Queen's Printer. I had responsibility for that when I had Government Services. More than 50% of the work ended up going out. That was the routine printing of the government.

It was exceptional for one reason: it created competition and it enabled us then to measure the cost of having this done in an open market and compare it to the cost of doing it inside the government. That competition helped us to introduce a whole array of new technology, as we found that our costs were higher in the government than in the private sector because our technology was older. So we brought in a bunch of technology and we built it up. That competition was really good for measurement purposes.

Second, we recognized that while we had some expertise in government, we should bring in private sector expertise to help us. We devised a formula, as I might have mentioned earlier. When we took this to cabinet, they were satisfied that we had done the analysis. I think at the end of the day the Auditor General was satisfied that we had done some of the analysis to try to prove that this would be cost-effective.

The problem you have when you're doing something new is that you really don't have outputs you can measure and you don't really, in a lot of places, have cost centres. If I was back trying to do it, the first thing I would encourage the public service to do would be to develop cost centres—whether they went out or stayed in—and develop output measurements so you knew what you were getting for your dollar spent.

Les coûts dont je parle ne sont que les coûts directs du contrat, et ne comprennent pas les coûts indirects comme ceux qu'entraînent le contrôle de la qualité, le travail qu'il faut refaire quand il n'est pas satisfaisant, et le recours aux ressources internes pour l'exécution de ce contrat. Il y a également les locaux ou les installations, etc. La Colombie-Britannique a-t-elle réussi à mettre au point un bon modèle de définition des coûts? Je ne suis pas encore convaincu que nous en ayons un.

M. Plecas: Je répondrai brièvement en deux parties. Premièrement, j'ai déjà été imprimeur de la Reine. J'avais cette responsabilité dans mon portefeuille des Services du gouvernement. On sous-traitait plus de 50 p. 100 de la charge de travail. Il s'agissait des travaux d'impression courante du gouvernement.

Le résultat fut exceptionnel pour la raison suivante: cette méthode a créé une concurrence qui nous a permis de comparer ce qu'il en coûtait pour faire faire le travail sur le marché libre et ce qu'il en coûtait pour le faire dans les services de l'État. Cette concurrence nous a aidés à obtenir tout un ensemble de matériel nouveau, car nous avons constaté que nos coûts étaient plus élevés que ceux du secteur privé parce que nos machines étaient plus anciennes. Nous avons donc acquis de nouvelles machines et avons développé notre technologie. Cette concurrence fut excellente pour nous aider à faire des comparaisons.

Deuxièmement, tout en sachant que nous disposions d'une certaine compétence dans les services de l'État, nous avons reconnu qu'il fallait faire venir des compétences du secteur privé pour nous aider. Nous avons mis au point une formule appropriée, comme je l'ai peut-être déjà dit. Quand nous avons présenté notre projet au Cabinet, il a constaté que nous avions fait l'analyse requise. Je pense qu'en fin de compte le vérificateur général a reconnu que nous avions fait certaines analyses pour tenter de démontrer que cette méthode serait rentable.

Le problème qui se pose quand on fait quelque chose de nouveau, c'est qu'il n'existe pas vraiment d'extrants que l'on peut mesurer et que l'on n'a même pas, à bien des endroits, de centres de coûts. Si je me retrouvais dans la même situation, je commencerais par encourager la fonction publique à se doter de centres de coûts—que le travail se fasse à l'intérieur ou à l'extérieur—et à élaborer des mesures d'extrants afin de savoir ce qu'on obtient en échange de l'argent qu'on dépense.

[Text]

Mr. Strahl (Fraser Valley East): I should just mention that I was living in B.C. at the time of BRIC, and I think we all got what we paid for. It's almost down to a buck now. I agree with your analysis.

I have a couple of questions. I'm sorry I missed the first part; I had another committee meeting. If you covered this, please tell me. The federal government and the federal public service is covered under the workforce adjustment policy. As you know, this is a policy that was negotiated in lieu of pay raises. It gave all employees protection, including protection to the extent that they must be offered another job within a year. If not, they just float. That's a more generous workforce adjustment policy even than what you're describing, which was a guarantee that this salary and so on would continue and that there would be certain job security measures and so on. The Auditor General says that the workforce adjustment strategy of the federal government is directly and diametrically opposed to the other goal of downsizing the public service through whatever measures.

I don't know how familiar you are with this adjustment policy. Is it in your view possible to reassure our federal employees about job security at the same time that we're going to go through, by all accounts, a massive change in the federal public service?

Mr. Plecas: There's one thing I did say earlier. I think you should try as best you can to separate contracting out services from downsizing. If you want to downsize, lay people off and stop doing things. That's how you downsize. If you want to contract out for service, contract out for service. If you're using it, then I don't think it's very effective.

We did both. We had a collective agreement that said you had lifetime job security if you'd been there for over two years. We had to negotiate something similar to this, but it always ended up that you were given two job offers. If you didn't accept those, you were given severance.

Mr. Strahl: There's another advantage to that, of course, from the way you've described it, which is to separate the two and plough ahead with what must be done. Then at least the remainder of the civil service is assured of a future. Knowing you have something hanging over your head but not knowing what it is, I would propose, is worse than just getting the final word. I think that's very true.

On the idea of contracting out as opposed to using special operating agencies, the federal government and the Auditor General say operating agencies are not quite the same as contracting out, although they have some similarities because they do go into competition a bit and so on. Do you have any experience in the special operating agencies at the provincial level? Are they an alternative to contracting out, or do they have their own set of problems that don't make it worthwhile?

[Translation]

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Je dois peut-être signaler que je vivais en Colombie-Britannique à l'époque de la BRIC, et je pense que nous en avons tous eu pour notre argent. On en est presque au dollar près maintenant. Je suis d'accord sur votre analyse.

J'ai une ou deux questions à poser. Je regrette d'avoir manqué la première partie; j'assistais à une autre réunion de comité. Si vous avez déjà répondu à mes questions, n'hésitez pas à me le dire. Le gouvernement fédéral et la fonction publique fédérale sont visés par la politique de rationalisation des effectifs. Vous savez sans doute que cette politique a été négociée à la place des augmentations de traitement. La politique protège tous les employés, jusqu'au point où il faut leur offrir un emploi dans un délai d'un an. Sinon, on les garde tout simplement. C'est une politique de rationalisation des effectifs encore plus généreuse que celle que vous décrivez, qui comportait le maintien du salaire et des avantages sociaux et de certaines mesures de sécurité d'emploi, etc. Le vérificateur général affirme que la stratégie de rationalisation des effectifs du gouvernement fédéral est en contradiction diamétrale et directe avec l'autre objectif, soit réduire la fonction publique par toutes sortes de mesures.

Je ne sais pas si vous connaissez bien cette politique de rationalisation. Vous semble-t-il possible de rassurer nos fonctionnaires fédéraux sur la sécurité de leurs emplois tout en effectuant, sans conteste, une transformation massive de la fonction publique fédérale?

M. Plecas: Il y a une chose que j'ai dite plus tôt. Je pense qu'il faut vraiment s'efforcer de distinguer la sous-traitance des services de la politique de réduction des effectifs. Si vous voulez réduire les effectifs, remerciez des employés et suspendez les services qu'ils donnaient. C'est comme cela qu'on réduit les effectifs. Si vous voulez sous-traiter pour obtenir un service, faites-le carrément. Si la sous-traitance est utilisée pour réduire les effectifs, je ne pense pas alors que ce soit très efficace.

Nous avons fait les deux; nous avons signé une convention collective garantissant la sécurité d'emploi à vie pour les employés présents depuis plus de deux ans. Nous avons dû négocier quelque chose de semblable à cela, mais on aboutissait toujours à faire deux offres d'emploi. En cas de refus, l'employé recevait son indemnité de fin d'emploi.

M. Strahl: L'autre avantage que j'y vois, naturellement, d'après votre description, c'est de séparer les deux et de poursuivre ce qu'il faut faire. Ainsi, les fonctionnaires qui restent ont au moins une certitude d'avenir. Il est pire de savoir que quelque chose nous menace sans trop savoir ce que c'est que d'en avoir le cœur net. Je pense que c'est bien vrai.

À propos de la sous-traitance par opposition au recours à des organismes de service spécial, le gouvernement fédéral et le vérificateur général estiment que le recours à des organismes de service spécial n'est pas tout à fait l'équivalent de la sous-traitance malgré certaines ressemblances en raison de l'existence d'une certaine concurrence et autres facteurs. Avez-vous une expérience quelconque par rapport aux organismes de service spécial au niveau provincial? Existe-t-il d'autres solutions que la sous-traitance, ou comporte-t-elle des problèmes particuliers qui rendent cette solution peu valable?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Plecas: On your first point, if you're going to downsize, I would recommend you do what every other large company in the world has done in restructuring to try to meet the new economy we're in. Do it quickly, get it over with, and then the public service settles down. If you're going to contract out, it's a longer process.

I happen to like special operating agencies. We've tried a few. They begin to get to that issue of setting up cost centres so that you can actually see your cost and can start to measure outputs. When you're there, then you can make a decision. For example, one of ours was a purchasing commission. You'd never contract that out, I don't think, but it's a cost centre that you can see and control. So there's benefit there.

Mr. Strahl: I'm from B.C., so I've been through this process of contracting out, specifically in the road maintenance area. I probably knew this at one time but I've forgotten, so maybe you could refresh my memory. What happens when the contract is lost or possibly just eliminated? What job security do those people have at that time?

Mr. Plecas: None.

Mr. Strahl: I know that some of the employees bought an entity and took on the contract. Four or five years went by and they didn't win the next contract because a neighbouring contract took it or whatever. Do those people have any job security?

Mr. Plecas: We haven't had that experience. We had an experience where one of the 28 employee-owned ones couldn't get the capital and couldn't keep the company together, but the employees did not go out at the end. The person who then picked up that contract kept them because they're experts and they do the job they're hired for. So the company went through the shake-out, not the employees.

Mr. Strahl: So again, if that holds true, it's very reassuring in a sense to the public service.

I'll get back to this workforce adjustment policy, which I'm convinced is going to be renegotiated or have some legislated changes to it. If you can assure people of a reasonable job offer and that reasonable job offer happens to be in a private enterprise or with a contractor, that should really be something the government could consider then.

Mr. Plecas: Yes, I think so. What we found—and again this is only our experience—is that the people who went out and the people who had their own companies recognized there was a risk. There was a down side. If your company goes out of business, you could be in jeopardy. But the up side for those people was so great in terms of being able to determine their own destiny and not have to go through the bureaucracy to get approvals to do things that they thought the risk was worth taking.

The Chairman: Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): I understand your rationale and what you're saying, but for me there are still some question marks. On the union side, when you had to negotiate your buy-outs or whatever packages you decided to do

M. Plecas: À propos de votre premier point, si vous voulez réduire les effectifs, je vous recommande de faire ce que toutes les autres grandes entreprises du monde ont fait pour les restructurations que la nouvelle économie leur a imposées. Il faut le faire rapidement, en finir, et la fonction publique se calmera ensuite. Si vous voulez faire de la sous-traitance, c'est un processus plus long.

Il se trouve que les organismes de service spécial me plaisent. Nous en avons essayé quelques-uns. Ils commencent par s'occuper de la mise en place de centres de coûts, ce qui vous permet vraiment de connaître vos coûts et de commencer à mesurer les extrants. Une fois là, vous pouvez prendre une décision. Nous avons, par exemple, constitué une commission des achats. C'est quelque chose que vous ne voudriez jamais sous-traiter, je pense, mais c'est un centre de coûts que vous pouvez suivre et contrôler. C'est donc un avantage réel.

M. Strahl: Je suis originaire de la Colombie-Britannique et j'ai eu l'occasion de m'occuper de toutes ces tâches, en particulier pour l'entretien des routes. Il y a un détail que je connaissais sans doute, mais que j'ai oublié, et peut-être pouvez-vous me rafraîchir la mémoire. Qu'arrive-t-il lorsque le contrat est perdu, ou peut-être simplement éliminé? Quelle sécurité d'emploi les gens ont-ils à ce moment-là?

M. Plecas: Aucune.

M. Strahl: Je sais que certains des employés ont acheté un service et ont assumé le contrat. Quatre ou cinq années se sont écoulées, mais ils n'ont pas obtenu le contrat suivant, qui a été attribué à un entrepreneur voisin, ou quelque chose de ce genre. Ces gens ont-ils une sécurité d'emploi quelconque?

M. Plecas: Nous n'avons pas eu de situation de cette nature. Dans un cas, l'une des 28 entreprises appartenant à des employés n'a pas pu se procurer les capitaux nécessaires et n'a donc pas survécu, mais les employés sont quand même restés. La personne qui a alors repris ce contrat les a conservés parce qu'ils connaissaient bien le travail et faisaient bien ce qu'on attendait d'eux. La société a donc été démantelée, mais les employés sont restés.

M. Strahl: On peut donc encore dire, si cela est vrai, que c'est d'une certaine façon rassurant pour la fonction publique.

J'en reviens à cette politique de rationalisation des effectifs, qui, j'en suis convaincu, sera renégociée ou soumise à des modifications législatives. Si l'on garantit une offre d'emploi raisonnable aux employés et que cette offre se trouve dans une entreprise du secteur privé ou chez un sous-traitant, c'est une solution qui mérite vraiment que le gouvernement s'y intéresse.

M. Plecas: Oui, je le pense. Ce que nous avons constaté—et je répète que cela ne représente que notre propre expérience—c'est que les gens qui sont partis et ceux qui avaient leurs propres entreprises savaient qu'ils prenaient un risque. C'était l'inconvénient. Si leur entreprise fermait ses portes, ils pouvaient être en difficulté. Mais ces gens considéraient comme un avantage si grand de pouvoir fixer leur propre avenir et de pouvoir agir sans devoir obtenir les approbations de toutes une bureaucratie qu'ils étaient prêts à prendre le risque de cette démarche.

Le président: Madame Chamberlain.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Je comprends bien votre raisonnement et vos arguments, mais je trouve que certaines questions restent en suspens. Lors de vos discussions avec le syndicat pour négocier vos rachats et les forfaits que

[Text]

individually, did you have any problems with the public feeling that perhaps the packages were too rich? Did you run into any non-understanding of the whole issue? Was there any media hype on that kind of thing?

Mr. Plecas: Labour relations fights in British Columbia are front-page news, and it's never healthy for a public servant to be on the front page more than the ministers. But when I was doing those negotiations, they were quite happy to see me there, because they were public, polarized, difficult discussions due to the nature of some of those discussions. We brought collective agreement standards into the public sector that were easily recognizable as private sector standards.

• 1200

So there wasn't an outcry. This was basically because what we got in our collective agreement is what you'd find in another major employer's collective agreement. So we did not have that problem at the end of the day.

Mrs. Chamberlain: I find one of the most difficult things to handle in any business, but particularly in the government, is to be able to get the proper media attention where you want it and to get the proper facts out. As we know, sometimes that just does not happen, for whatever reason.

Because of your feeling about—and I have trouble with this too, as Mr. Epp did—the morale being high, I understand the philosophy, but it's difficult to understand how you would turn that around so positively. People are very fearful. We have to recognize that no matter what business they're in, people are fearful. In the next period of time, any person new to the workforce has to look at three or four real career changes, at least. Nothing is stable any more. I think I understand the philosophy of trying to make it a better deal or a more appealing challenge, whatever terminology you use, but I still have problems really believing you could do that throughout the whole public service.

Mr. Plecas: The honest answer is we didn't, of course. Change is a very difficult thing to manage, as we all know. Change can be scary. There were people who were scared and there were people who were upset, but we gave out incredible amounts of factual information. We let people make their own judgments. We put it on the table. I travelled around the province speaking, talking to people, answering questions, trying to get the information out so we could attempt to find a basis for mutual understanding.

I would think the day the people left the government to work in the private sector, their hearts were just pitter-patting because it was new and different and they had not expected to do this. I'm just saying that after the fact, we find we haven't had people wanting to come back. They're really happy to be out there.

Mrs. Chamberlain: Do you have any sense of numbers—where you were and where you are?

[Translation]

vous avez décidé d'accorder à chaque employé, vous êtes-vous heurtés à une opinion publique qui pensait que les forfaits étaient peut-être trop généreux? Avez-vous dû faire face à une incompréhension de l'ensemble du problème? Les médias se sont-ils emparés de l'affaire?

M. Plecas: Les conflits de travail font toujours la une en Colombie-Britannique, et un fonctionnaire n'a jamais intérêt à se retrouver à la une plus que les ministres. Mais quand je menais ces négociations, ils étaient très heureux de me voir m'en occuper, car il s'agissait de discussions très épineuses auxquelles le public s'intéressait de très près. Nous avons introduit dans nos conventions collectives des normes que l'on pouvait facilement reconnaître comme des normes du secteur privé.

Il n'y a pas eu de levée de boucliers. C'est essentiellement parce que nous avons mis dans notre convention collective ce que l'on trouve dans les conventions collectives de tout autre grand employeur. Nous n'avons donc pas eu de problèmes de ce genre en fin de compte.

Mme Chamberlain: L'une des choses que je trouve le plus difficile dans n'importe quelle entreprise, mais surtout au gouvernement, c'est d'obtenir l'attention des médias quand on le veut et de leur faire publier les faits exacts. Nous savons tous qu'il arrive parfois qu'on n'y parvienne pas pour une raison ou pour une autre.

Vous semblez considérer que le moral est bon—et j'avoue avoir, comme M. Epp, du mal à le croire—et je le comprends en théorie, mais je me demande vraiment comment vous avez pu obtenir des résultats si positifs. Les gens sont très craintifs. Il faut bien admettre que les gens sont craintifs, quelle que soit la nature de leur activité. Quand une personne accède au marché du travail il faut qu'elle prévoie dorénavant au moins trois ou quatre changements de carrière. Il n'y a plus rien de stable. Je comprends qu'il est de bonne philosophie d'en faire une meilleure affaire ou un défi plus attrayant, peu importe comment vous appelez cela, mais j'ai quand même bien du mal à croire que vous ayez pu le faire dans toute la fonction publique.

M. Plecas: La vérité, c'est que nous n'y sommes pas parvenus, naturellement. Nous savons tous que le changement est un phénomène très difficile à gérer. Le changement peut faire peur. Certains avaient peur, d'autres étaient bouleversés, mais nous leur avons donné des quantités incroyables de renseignements factuels. Les gens ont pu se faire une opinion personnelle. Nous n'avons rien caché. J'ai circulé dans toute la province pour faire des exposés, parler aux gens, répondre à leurs questions, essayer de les informer afin de tenter d'en venir à une compréhension mutuelle.

J'imagine que le jour de leur départ pour travailler dans le secteur privé ces gens avaient le cœur battant parce que c'était nouveau et différent, et qu'ils ne s'y étaient pas attendus. Mais, avec le recul, nous constatons que personne n'a manifesté le désir de revenir. Ils sont vraiment satisfaits de ce qu'ils font maintenant.

Mme Chamberlain: Avez-vous une idée des nombres en jeu—d'où vous êtes partis et où vous êtes rendus?

[Texte]

Mr. Plecas: Yes, in that big exercise I think 5,500 people went out. I have a breakdown somewhere in all these old files. I found 760 in mainland gas, 212 in a rail division—I can just run those through—2,614 in highways maintenance, and 131 in forest nurseries.

Mrs. Chamberlain: Would you further downsize?

Mr. Plecas: Yes, I would further downsize. I would contract out more. I think, as a rule of thumb, there's too much government. I've only been deputy minister in eight ministries, but I never went into a ministry where I didn't think there was probably 5% or 10% you could cut and not affect the service.

I once put on the bargaining table a suggestion that we isolate each branch, draw a circle around each branch, and let those branches run their own business. Every time they save money, the taxpayer gets half and they get to share half. The union leader said to me, absolutely not. He said their members would just eat each other.

Mrs. Chamberlain: When you decided to cut, did you make a rule, for instance, that each department had to cut 10%? What criteria did you use? How did you come to a fair analysis of what areas didn't need to be cut and what areas did? Maybe some areas need to be cut by 75%. How did you figure that out?

Mr. Plecas: I didn't. I headed a group that did it, but I didn't quite agree with the idea that you just take a big number like 25%. The way we did it was each deputy minister was instructed to bring back recommendations. All the deputy ministers met with all the cabinet members, all together in one room. We went through, ministry by ministry, so everyone could see that everyone was being treated exactly the same.

Mrs. Chamberlain: So it was the same number—

• 1205

Mr. Plecas: It was the same number that was down. I think my ministry at that time had 1,400 employees and we went to 960, but we closed things. We got out of doing some things because what we were doing was downsizing. That was the exercise.

Mrs. Chamberlain: That seems problematic to me if you use the same criteria for every single department. Even though it's fair it may not work.

Mr. Plecas: We didn't use the same criteria as much as we used the same target, but you could within your own ministry decide. Some ministries came—Social Services, the Attorney General—and made the case that in this area they couldn't do it. Some of them we let do a little contracting out and then contracting back. I don't know whether that was cost-effective, to be quite honest, but it was a way the government could meet a political objective but still keep that service. Not everybody can do it, as you suggest.

[Traduction]

M. Plecas: Oui, je crois que dans ce grand exercice, 5 500 personnes ont quitté la fonction publique. J'ai le détail quelque part dans ces vieux dossiers. J'en ai trouvé 760 au gaz continental, 212 à la division ferroviaire—je peux simplement vous reproduire ces chiffres—2 614 à la voirie et 131 aux pépinières forestières.

Mme Chamberlain: Seriez-vous prêts à réduire encore vos effectifs?

M. Plecas: Oui, je pourrais encore les réduire. Je donnerais plus de sous-traitance. Je pense qu'en règle générale l'État se mêle de trop de choses. Je n'ai été sous-ministre que dans huit ministères, mais je n'en ai jamais vu un où il n'aurait pas été possible de réduire les effectifs de 5 ou 10 p. 100 sans nuire au service.

Pendant une séance de négociation j'ai proposé une fois d'isoler chaque division, de les rendre autonomes et de les laisser gérer leurs propres affaires. Si elles économisaient de l'argent, le contribuable en recevrait la moitié, et elles pourraient conserver l'autre moitié. Le négociateur syndical m'a répondu qu'il ne fallait absolument pas y penser. Selon lui, leurs membres s'entre-dévoreraient.

Mme Chamberlain: Lorsque vous avez décidé de réduire vos effectifs, avez-vous décrété que chaque ministère devait, par exemple, couper 10 p. 100? Quels critères avez-vous utilisés? Comment avez-vous pu décider équitablement des secteurs qu'il ne fallait pas réduire et de ceux que l'on pouvait réduire? Certains secteurs pouvaient peut-être subir une réduction de 75 p. 100. Comment avez-vous calculé tout cela?

M. Plecas: Je ne l'ai pas fait moi-même. Je dirigeais un groupe qui s'en est chargé, mais je n'ai jamais tout à fait accepté qu'il fallait se contenter de prendre un gros chiffre comme 25 p. 100. Nous avons demandé à chaque sous-ministre de revenir avec des recommandations. Nous avons organisé une grande réunion de tous les sous-ministres et de tous les ministres, tous dans une même salle. Nous avons passé chaque ministère en revue, ce qui a permis à chacun de constater que tout le monde était traité exactement de la même manière.

Mme Chamberlain: C'était donc le même chiffre. . .

M. Plecas: C'était le même chiffre de réduction. Mon ministère avait à l'époque, je crois, 1 400 employés, et nous avons réduit leur nombre à 960, mais nous avons fermé des services. Nous avons supprimé certaines activités parce que nous réduisions les effectifs. C'était la nature même de l'exercice.

Mme Chamberlain: J'ai du mal à admettre que l'on puisse utiliser les mêmes critères pour chacun des ministères. C'est peut-être juste, mais cela risque de ne pas fonctionner.

M. Plecas: Il ne s'agissait pas d'appliquer les mêmes critères, mais plutôt d'avoir le même objectif, et chaque ministère pouvait décider de la façon de s'y prendre. Certains ministères, comme les Services sociaux et le Procureur général, nous ont fait valoir qu'ils ne pouvaient pas le faire dans leur secteur. Nous avons permis à certains de faire un peu de sous-traitance et puis de reprendre le travail à leur compte. Je dois vous avouer que je ne sais pas si ce fut économique, mais c'était la façon dont le gouvernement pouvait atteindre un objectif politique tout en maintenant le service. Mais, comme vous le dites, ce n'est pas à la portée de tous.

[Text]

The Chairman: We're out of time. We'll get to Mrs. Brushett in just a moment.

Let me ask you a generic question, Mr. Plecas. Why do we have so much difficulty in settling this issue on contracting out? I come from Winnipeg, as you know. Winnipeg went through an amalgamation of sorts 20 years ago. Before amalgamation, the old City of Winnipeg carried out its own garbage services. Before that merger took place many of the suburbs had garbage service provided by private contractors. Here it is more than 20 years later, and the old part of the City of Winnipeg is still providing garbage service and some of the areas that were the suburbs are still providing the service on a contracting-out basis. They can't settle the issue. Despite the fact that they've had this comparison for more than 20 years, they can't settle the issue. I suspect that story could be told a thousand times over in the country.

Is it purely politics, ideology, why we cannot come to grips with it?

Mr. Plecas: I think you've just answered your question, sir. I think it is. For example, the government that was there before, the Social Credit government, thought it was a proper and appropriate thing to do. The New Democrats who are in power now don't, and there are a variety of reasons why they don't. I think in my opening remarks I said I don't believe personally it's a left-right issue, because it's not right all the time and it's not wrong all the time; it has to fit the particular situation. But it has become in Canada an issue of polarization and ideology.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Could we go back for a moment to the print shop of the *Beautiful British Columbia* magazine? Did you close out your print shop completely and did all of those employees go private at that time?

Mr. Plecas: Yes.

Mrs. Brushett: You didn't contract that job to another printing company? You just went directly to your past employees?

Mr. Plecas: If I can remember, the employees went out with the printing shop and all of that and we agreed—and this is by memory, so if I'm wrong I apologize—to buy so many copies for a certain period of time. Then we phased out of that and said that if after three years we wanted them for marketing purposes, we would continue to buy them. I don't think we buy them any more.

Mrs. Brushett: That was my concern, that you weren't then building a monopoly or a control back to one company and you weren't truly getting a free competitive bid in the marketplace.

Mr. Plecas: Yes. This is out there now; it used to be free and it now sells for \$4.50. I don't think we buy any copies any more, or very few.

Mrs. Brushett: And after so many years they would be able to do other customers and so on.

[Translation]

Le président: Le temps nous manque. Je donnerai la parole à Mme Brushett dans un instant.

J'aimerais vous poser une question de caractère général, monsieur Plecas. Pourquoi avons-nous tant de difficulté à nous entendre sur cette question de la sous-traitance? Vous savez sans doute que je viens de Winnipeg. Il y a 20 ans, on y a procédé à une sorte de regroupement. Avant le regroupement, l'ancienne ville de Winnipeg s'occupait du ramassage de ses ordures ménagères. Avant la fusion, de nombreuses localités de banlieue confiaient ce ramassage à des entrepreneurs privés. Or, 20 ans plus tard, l'ancienne ville de Winnipeg assure encore le ramassage des ordures, et certains des quartiers qui étaient des banlieues assurent encore ce service par sous-traitance. Ils ne parviennent pas à s'entendre. Ils peuvent comparer les deux méthodes depuis 20 ans, mais ils ne réussissent pas à régler le problème. Je suppose que c'est une histoire qui se répète à des milliers d'exemplaires dans tout le pays.

Est-ce uniquement par politique, par idéologie, que nous ne réussissons pas à régler le problème?

M. Plecas: Je pense, monsieur, que vous avez répondu à votre propre question. C'est en effet le cas. Par exemple, le gouvernement précédent, d'allégeance créditiste, pensait que c'était la bonne façon de traiter la question. Les Néo-démocrates, qui sont maintenant au pouvoir, pensent le contraire, pour toutes sortes de raisons. Je crois avoir dit dans mon exposé liminaire que je ne pense pas personnellement qu'il s'agisse d'une question de gauche ou de droite, parce qu'on ne peut ni toujours avoir raison ni toujours se tromper; il faut que la solution convienne à la situation du moment. Mais, au Canada, c'est maintenant une question d'orientation politique et d'idéologie.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Pourrions-nous revenir un instant à la question de l'imprimerie du magazine *Beautiful British Columbia*? Avez-vous fermé totalement l'imprimerie, et tous vos employés sont-ils alors allés vers le secteur privé?

M. Plecas: Oui.

Mme Brushett: Vous n'avez pas sous-traité ce travail à un autre imprimeur? Vous vous êtes contentés de vous adresser directement à vos anciens employés?

M. Plecas: Si mes souvenirs sont exacts, les employés sont partis avec l'imprimerie et tout le matériel, et nous nous sommes entendus—je parle de mémoire et je vous demande de m'excuser si je me trompe—pour acheter un certain tirage pendant une certaine période de temps. Nous nous sommes retirés graduellement et leur avons dit que si nous en avions encore besoin à des fins de publicité après trois ans, nous continuerions à en acheter. Je ne pense pas que nous en achetions encore.

Mme Brushett: Je commençais à me demander si vous n'étiez pas alors en train de reconstituer un monopole ou un contrôle au profit d'une seule entreprise, avec le résultat qu'il n'y avait pas de véritable situation de libre concurrence sur le marché.

M. Plecas: En effet. Ce magazine est sur le marché maintenant; il était gratuit autrefois, mais il coûte maintenant 4,50\$. Je crois que nous n'en achetons plus, ou sinon très peu.

Mme Brushett: Et après toutes ces années, ils pourraient desservir d'autres clients, etc.

[Texte]

Mr. Plecas: They could right from the start. I think they went out in 1983. We had a decreasing scale on what we purchased, and within two or three years we were out of the purchasing business and they were stand-alone.

Mrs. Brushett: Did you build that into every single privatization move you made, like a guarantee of three years' business back to provincial government?

Mr. Plecas: As a rule of thumb, yes, but often on a decreasing scale. We have a public responsibility to provide highway maintenance, and there's one of the problems. We have 28 monopolies now that are so big and strong that it's difficult to find anybody else in their regions to bid against them. That makes it more difficult, but it's interesting—it's because they're big and strong now that they've created that problem.

Mrs. Brushett: But I come back to my point. You're still back to one supplier, so to speak, and you're going to be paying more. So how did you save money? You are guaranteeing them so much for a set period of time to keep everybody happy in the private sector, yet you are saving money. So how specifically...?

[Traduction]

M. Plecas: Ils pouvaient le faire dès le début. Je pense qu'ils ont quitté la fonction publique en 1983. Nous avons une échelle décroissante pour nos achats, et au bout de deux ou trois ans nous n'achetions plus rien, et ils étaient en mesure de continuer tout seuls.

Mme Brushett: Avez-vous inséré une clause de cette nature dans chacune des privatisations que vous avez effectuées, dans le genre d'une garantie de trois années d'achats de la part du gouvernement provincial?

M. Plecas: Dans l'ensemble, oui, mais souvent selon une échelle décroissante. Nous avons la responsabilité publique d'assurer l'entretien des routes, et c'est là que nous retrouvons l'un des problèmes. Nous sommes maintenant en présence de 28 monopoles qui sont devenus si grands et si forts que personne d'autre n'a plus, dans leur région, les moyens de leur faire concurrence. Cela aggrave la difficulté, mais il est intéressant de noter que c'est parce qu'ils sont grands et forts maintenant qu'ils ont créé ce problème.

Mme Brushett: Mais j'en reviens à mon idée. Vous vous retrouvez en présence d'un fournisseur unique, en quelque sorte, et vous allez payer plus cher. De quelle façon réalisez-vous des économies? Vous leur garanzissez tant pour une période fixe, pour contenter tout le monde dans le secteur privé, et pourtant vous dites que vous faites des économies. Comment précisément?

• 1210

Mr. Plecas: Let's say we used to put \$500,000 into it, and after 1985 we put in zero.

Mrs. Brushett: But maybe in the first three years you put in the same \$500,000.

Mr. Plecas: It was probably \$500,000, \$300,000, \$100,000 and then zero.

Mrs. Brushett: Then you get to a point where you can go to the private sector and say, here is a tender, bid.

Mr. Plecas: If we want the service, which we didn't want in this case...

Mrs. Brushett: I am just trying to get a handle on it. To go back to the gas company—

Mr. Plecas: I don't think you are necessarily going to pay more.

Mrs. Brushett: You are dealing with a locked-in situation for up to three years. We'll use that for a number. Back to the hydro generation—perhaps you would be the only consumer for that first two-or three-year period. Would you not be locked into a substantial overhead cost to get the company building and booming?

Mr. Plecas: No. With the gas company, \$740 million went into a special account. It went out on its own with its customer base. It's a regulated public utility like any other regulated public utility, and today it runs as a gas company. We may buy gas from them to put into our hospitals or something, but that's all. Their customer base is all individual consumers.

Mrs. Brushett: But the bottom line is that the Government of British Columbia is still guaranteeing 50 so-called private companies so much business per annum to sustain their viability.

M. Plecas: Disons que nous versions d'abord 500 000\$, et après 1985 plus rien.

Mme Brushett: Mais peut-être les trois premières années était-ce le même montant de 500 000\$.

M. Plecas: C'était probablement 500 000\$, 300 000\$, 100 000\$, puis zéro.

Mme Brushett: Et vous en arrivez à un point où vous pouvez aller voir le secteur privé et dire: voici un appel d'offres, soumissionnez.

M. Plecas: Si nous voulons le service, ce que nous ne voulions pas en espèces...

Mme Brushett: J'essaie simplement de comprendre. Pour en revenir à la compagnie de gaz...

M. Plecas: Je ne pense pas que l'on paie nécessairement plus.

Mme Brushett: Vous avez un engagement contractuel pendant trois ans. Prenons cela comme chiffre. Pour en revenir maintenant à la production d'électricité—peut-être étiez-vous le seul consommateur pendant les deux ou trois premières années. Est-ce que vous n'étiez pas contraints alors de couvrir des frais généraux substantiels pour le démarrage de cette compagnie?

M. Plecas: Non. Dans le cas de la compagnie de gaz, 740 millions de dollars allaient dans un compte spécial. La compagnie constituait elle-même sa clientèle privée. Il s'agit d'un service public réglementé comme tout autre, et aujourd'hui il fonctionne comme une compagnie de gaz. Nous lui achetons peut-être du gaz pour nos hôpitaux ou d'autres locaux, mais c'est tout. Sa clientèle est essentiellement constituée de consommateurs individuels.

Mme Brushett: Mais, en fin de compte, le gouvernement de la Colombie-Britannique continue de garantir à une cinquantaine d'entreprises soi-disant privées tant de revenus par an pour assurer leur viabilité.

[Text]

Mr. Plecas: That is not correct. That is not what I said.

Mrs. Brushett: Okay, I am missing something.

Mr. Plecas: With some of them, yes—we are dealing with some of them. With some of them like the Queen's Printer, we contract out some and do some in-house. We do the stuff we contract out to measure our in-house costs. Some have gone completely away, like this magazine and the gas company. But with highways maintenance, we contract with 28 companies around the province to provide that service. We are able to compete with this one's costs versus that one's costs, so I don't think we are paying more.

Mrs. Brushett: In an earlier life I tried to get government to contract out snow removal in parking lots in my community. The municipality was paying our highway staff double and triple time to plough these lots between midnight and 6 a.m. It was my idea to contract out that ploughing to small business people in the community, to bid it out to private tender and let them do it at a set price, and reduce this overtime. I could never get that through because the union resisted the overtime increment. They had built it into their annual income and I could never get it through my council. To me that was privatization to already existing businesses, with no guarantee that they would get it year after year, because it would go to tender. Did you have any experiences like that?

Mr. Plecas: Yes, we did that kind of thing too and it's a great idea. That's where it works really well.

Mrs. Brushett: How did you get that through your unions?

Mr. Plecas: I am not trying to be facetious, but we had the idea that we were actually running the company. We would talk to them and deal with them, but we would make the decisions on those kinds of things.

Mr. Epp: In your presentation you often said the final evaluation should be based on the quality of service provided. You talked about clients, taxpayers and consumers in terms of receiving government service. If that is important, then it needs to be measured. What kind of mechanisms did you use to measure customer satisfaction? Was it just your gut feeling that everybody was really happy? What were the results of any such evaluation?

Mr. Plecas: I think it was largely gut feeling in terms of customer satisfaction. With highway maintenance, for example, there was a lot of concern. The unions came after us really hard on the issue of public safety, but we haven't had that issue. We have, in conversations with the police, found they're very satisfied with the level of service and think it actually has improved. But I'm afraid it is anecdotal and we haven't done that.

[Translation]

M. Plecas: C'est faux. Ce n'est pas ce que j'ai dit.

Mme Brushett: Bon, alors il y a quelque chose que je ne comprends pas.

M. Plecas: Dans certains cas, oui—nous traitons avec ces sociétés. Dans d'autres cas, comme l'Imprimerie de la Reine, nous sous-traitons une partie du travail et en faisons une partie de façon interne. Nous sous-traitons des travaux pour pouvoir mesurer nos coûts internes. Certains sont devenus totalement indépendants, comme ce magazine et la compagnie de gaz. Mais dans le cas de l'entretien des routes, nous sous-traitons ce service à 28 entreprises de la province. Nous pouvons donc comparer les prix d'un tel à ceux d'un autre, et je ne pense pas que nous payons plus.

Mme Brushett: Dans mes fonctions antérieures, j'ai essayé d'obtenir que la municipalité sous-traite l'enlèvement de la neige dans les terrains de stationnement de ma ville. La municipalité payait son personnel de voirie au tarif double et triple pour déblayer ces terrains entre minuit et 6 heures du matin. J'avais proposé de sous-traiter ce travail à de petites entreprises locales, par appel d'offres, et donc à prix fixe, de façon à réduire les heures supplémentaires des employés municipaux. Je n'ai jamais pu faire adopter cela parce que le syndicat s'est opposé à la réduction des heures supplémentaires. C'était devenu pour les employés partie intégrante de leur revenu annuel, et je n'ai jamais pu obtenir l'accord de mon conseil. Il s'agissait donc d'une privatisation à des entreprises déjà existantes, sans garantie pour elles qu'elles obtiennent le contrat année après année, puisqu'il y aurait des appels d'offres. Avez-vous fait des expériences comme celle-ci?

M. Plecas: Oui, nous avons fait ce genre de chose, et c'est une excellente idée. C'est dans ces circonstances-là que les résultats sont les meilleurs.

Mme Brushett: Comment l'avez-vous fait accepter à vos syndicats?

M. Plecas: Sans vouloir me montrer facétieux, nous partons simplement du principe que c'était nous qui dirigeons la boîte. Nous informons le syndicat et discussions avec lui, mais les décisions sur ce genre de choses nous appartenaient.

M. Epp: Dans votre exposé vous avez dit souvent que l'évaluation finale devrait être déterminée par la qualité du service fourni. Les clients de ces services sont les contribuables et les consommateurs, avez-vous dit. Si cette qualité compte, alors il faut la mesurer. Quelle sorte de mécanisme d'évaluation utilisiez-vous pour évaluer la satisfaction du client? Était-ce simplement une impression empirique? Quels étaient les résultats des éventuelles évaluations?

M. Plecas: Il s'agit essentiellement d'une impression instinctive. Dans le cas de l'entretien des routes, par exemple, nous étions inquiets. Les syndicats nous ont opposé avec virulence la question de la sécurité publique, mais il ne s'est pas posé de problèmes à ce niveau. Dans nos conversations avec la police nous avons constaté qu'elle est très satisfaite du niveau de service et pense qu'en fait il s'est amélioré. Mais ce sont là des données empiriques, et nous n'avons pas d'évaluation objective.

[Texte]

[Traduction]

• 1215

We did have another initiative that we called Service Quality, which was directed at trying to improve service to customers of the government by doing things like guaranteeing that people wouldn't have to stand in line at the driver's licence place for more than 15 minutes. We tried to build those kinds of "put it up on the wall" public expectations and meet those kinds of targets. But that's perhaps a conversation for another day.

Mr. Epp: Have you in B.C. privatized things like the issuing of licence plates?

Mr. Plecas: No. I don't think we did issuing licence plates. We didn't do liquor stores. We did allow the private sector to run cold beer and wine stores and we did build some new stores privately, but by and large the liquor distribution service, which was a candidate, was rejected by the government.

Mr. Epp: It seems to me that when government privatizes, they don't really do a good job of evaluating the results. I'm thinking of our own experience in Alberta, where they privatized the sale of licence plates. I think if you had had a poll outside these outlets asking people if they were happier, you would have gotten 100% saying no.

The thing that annoyed most of us was that if you went in and bought five licence plates, you'd have a \$20 fee to pay, because they charge you a \$4 service charge for processing the transaction, whereas before it was provided as a hidden cost. Maybe the taxes were \$8 for each one and now we're only paying \$4, but the whole evaluation and certainly the public relations of it weren't handled well. That's a problem I think we need to keep in mind if we do that more and more.

I have another question. When you made your presentation, you indicated the different ways of getting out of things that government does. One is, of course, you just decide this is not a government function, so you're not going to do it any more. Here's another one you want to privatize, here's another one you want to go to contract and so on. Some of them are long-term contracts, some of them are per-job contracts and so on.

How on earth do you keep track of your total costs when you do all these different kinds of contracting out? Do you have now, in the provincial government, a method whereby you're tracking the management of those contracts? Because that too is a real cost, and it is borne directly by the taxpayer.

You can't just say to a guy, here's a contract; do whatever you want. Somebody has to write the contract, somebody has to specify and somebody has to put up all of the different parts of what needs to be done and what the quality control is. Then you need somebody to inspect and make sure they've met the objectives. That cost, I think, would be increased with contracting, because when you do it in-house, you have that evaluation on an ongoing basis. Sometimes it's not formal, but it's there informally and it's really done quite well. Could I have your comments on that?

Nous avons entrepris une autre initiative que nous appelions «Qualité de service», qui visait à améliorer la qualité du service aux administrés en garantissant, par exemple, que les gens n'auraient pas à faire la queue pendant plus de 15 minutes dans les bureaux de délivrance de permis de conduire. Nous avons essayé de formuler ce genre de garanties «affichables au mur» et de les respecter. Mais c'est un sujet dont nous pourrions peut-être traiter une autre fois.

M. Epp: Est-ce qu'en Colombie-Britannique vous avez privatisé des services tels que la délivrance de plaques d'immatriculation?

M. Plecas: Non. Pas les plaques d'immatriculation. Pas non plus les magasins d'alcool. Nous avons permis au secteur privé de vendre de la bière froide et du vin et nous avons fait construire quelques nouveaux magasins par le secteur privé, mais dans l'ensemble le service de distribution des boissons alcoolisées, qui était un candidat à la privatisation, reste un service public.

M. Epp: Il me semble que lorsque les gouvernements privatisent, il y a des lacunes au niveau de l'évaluation des résultats. Je songe à notre propre expérience en Alberta, où l'on a privatisé la délivrance des plaques d'immatriculation. Je pense que si vous aviez fait un sondage au sortir de ces bureaux pour demander aux usagers s'ils étaient plus satisfaits qu'auparavant, 100 p. 100 auraient répondu non.

Ce qui gênait la plupart d'entre nous, c'était que si vous achetiez cinq plaques d'immatriculation, vous deviez payer une redevance de 20\$, parce qu'ils prennent 4\$ de frais de service pour traiter le dossier, alors qu'auparavant c'était un coût caché. Les taxes auparavant étaient peut-être de 8\$ par plaque, alors qu'aujourd'hui on ne paie plus que 4\$, mais toute l'évaluation et certainement le côté relations publiques n'ont pas été bien assurés. C'est un problème qu'il faut garder à l'esprit si l'on songe à multiplier ces privatisations.

J'ai une autre question à poser. Dans votre exposé, vous avez esquissé différents moyens pour le gouvernement de cesser de fournir certains services. Le premier, bien entendu, c'est simplement de décider qu'il ne s'agit pas là d'une fonction appropriée pour un gouvernement, et qu'on va la supprimer totalement. Une autre façon c'est de privatiser, une autre, de sous-traiter, sur la base soit de contrats à long terme, soit de contrats ponctuels, etc.

Comment diable faites-vous pour pouvoir calculer le coût total avec une telle multiplicité de types de sous-traitance? Avez-vous aujourd'hui, dans l'administration provinciale, une méthode qui vous permet de suivre la gestion de ces contrats? Car cela aussi représente un coût réel, et qui est assumé directement par le contribuable.

Vous ne pouvez pas dire tout simplement à un type: voici un contrat, fais-en ce que tu veux. Quelqu'un doit rédiger le contrat, quelqu'un doit déterminer les spécifications, quelqu'un doit déterminer précisément la nature du travail à faire et celle du contrôle de la qualité. Ensuite, il faut quelqu'un pour inspecter le travail, s'assurer qu'il correspond à ce qui était demandé. Il me semble que ce coût est supérieur lorsqu'on sous-traite, car quand le travail est fait de façon interne, cette évaluation se fait de façon continue. Parfois elle n'est même pas normalisée; le contrôle est informel et de bonne qualité. Pourrais-je avoir votre avis à ce sujet?

[Text]

Mr. Plecas: If government has one thing, it certainly has checkers checking the checkers. We do that better than anybody else. We did specialized training on contract management. We used existing staff whose jobs had suddenly changed from perhaps program deliverers to program managers in terms of setting standards, auditing and that kind of thing. To our satisfaction, we put those costs right on the table in terms of the administrative costs to run this.

We had this view that we, as public servants, were as professional as any private sector organization. The private sector was doing this and the world was doing this, and we thought we in British Columbia, as public servants, could do it just as well, and I think we did.

The Chairman: Mr. Lastewka.

Mr. Lastewka (St. Catharines): I really appreciated your report and your comments. In my previous life I did a little bit of work along this line, and I remember a sign in my office that said, always stay on target with your mandate, do what you do best and buy from others who do best, but always know the difference in the actual cost. I think that's what Mr. Epp was getting at—the actual cost from start to finish, and why.

What type of work did you do to make sure you captured the actual cost, before and after? You did mention that there was some backing up in the environmental labs, and that's all right. The government saw that it would help them—part of the knowledge base—in staying on the mandate. Had you done any work across your various departments to make sure they were looking at it from the same methodology, as far as actual cost and staying onto the mandate of the government's system being better when it was all finished?

Mr. Plecas: Yes. My colleague, who sat with me on a review committee at the deputy level, was a deputy minister of finance. His Treasury Board staff made sure we had systems. We also went to the private sector and asked them to make sure to help us devise formulas that would work in government.

But the problem is we go back to the same thing. Most government departments really know their input costs. What they don't know is what they're getting for those costs, so you have problems measuring the output side in any way. Your first move has to be to try to determine what that is.

We did six nurseries, for example. Government had turned the responsibility for seedling plantation and development over to the private sector by a piece of legislation. Therefore, we were going to phase out of those nurseries. Instead, we sold them to the employees of those nurseries, by and large. But they had a measurement we could use. They had seedlings per person-hour. You knew how much was coming out at the end. Very seldom in government are we sophisticated enough to have data like that.

[Translation]

M. Plecas: S'il y a une chose dont les administrations publiques ne manque pas, ce sont des vérificateurs pour vérifier des vérificateurs. Nous faisons ça mieux que quiconque. Nous avons assuré une formation spécialisée en gestion des contrats. Nous utilisons pour cela du personnel existant dont les fonctions avaient soudainement changé et qui, de prestataires de services, étaient devenus gestionnaires de programmes chargés d'établir les normes, de vérifier ce genre de choses. Nous avons calculé ces coûts administratifs et les avons intégrés dans tous les calculs de rentabilité, et nous nous en sommes bien portés.

Nous partons du principe que, en tant que fonctionnaires, nous étions aussi compétents que n'importe quelle organisation du secteur privé. Le secteur privé faisait ceci et le monde faisait cela, et nous étions convaincus que nous, fonctionnaires de la Colombie-Britannique, pourrions faire tout aussi bien, et nous le faisons.

Le président: Monsieur Lastewka.

M. Lastewka (St. Catharines): J'ai vraiment apprécié votre rapport et vos commentaires. Dans ma vie antérieure j'ai fait un peu de travail dans ce domaine, et je me souviens d'un panneau affiché dans mon bureau qui disait en substance: respecte toujours les objectifs, fais ce que tu sais faire le mieux et achète aux autres ce qu'ils font le mieux, mais calcule toujours la différence quant au coût réel. Je pense que c'est à cela que voulait en venir M. Epp—à savoir le coût réel du début jusqu'à la fin, et la raison des écarts.

• 1220

Que faisiez-vous pour vous assurer de connaître le coût réel, avant et après? Vous avez indiqué qu'il y a eu quelques retours en arrière dans le cas des laboratoires environnementaux, et il n'y a pas de mal à cela. Le gouvernement a décidé qu'il importait de conserver dans ses mains une partie de ce travail—c'est le fruit de l'expérience. Aviez-vous mis en place des méthodes uniformes dans les divers ministères pour vous assurer que tout le monde utilisait la même méthode pour le calcul du coût réel et la détermination de la qualité, le but poursuivi étant d'offrir une meilleure qualité en privatisant?

M. Plecas: Oui. Mon collègue, qui siégeait avec moi à un comité d'examen au niveau des sous-ministres, était sous-ministre des Finances. Ses collaborateurs du Conseil du Trésor veillaient à ce que des systèmes soient en place. Nous nous sommes également adressés au secteur privé et lui avons demandé de nous aider à élaborer des formules qui fonctionneraient dans une administration publique.

Mais le problème est toujours le même. La plupart des ministères connaissent bien le coût de leurs intrants; ce qu'ils ne savent pas, c'est ce qu'ils obtiennent en échange, et il y a des problèmes de mesure du côté des extrants, de toute façon. La première chose à faire, c'est de déterminer la valeur des extrants.

Nous avons privatisé six pépinières, par exemple. Le gouvernement, par une loi, avait privatisé la production de semis. Par conséquent, nous allions fermer nos pépinières. Nous avons plutôt décidé de les vendre aux employés. Mais il y avait dans ce cas-là un étalon de mesure que l'on pouvait utiliser; c'était le nombre de plants par personne-heure. On savait combien il en sortait au bout de la chaîne. Il est très rare que le gouvernement puisse disposer de données objectives de ce genre.

[Texte]

Mr. Lastewka: Further to that, how did you get some consistency across the departments so that they were looking at it in the same way?

Mr. Plecas: We had a group work on it, treasury staff and outside chartered accountants from the senior firms, who put together the packages. When they developed them themselves, we gave them a framework to submit them to us. Then we did the analysis again to make sure the rigour and the discipline were the same on every project.

Mr. Lastewka: A number of times here this morning we've talked about the unions and people and so forth, and in the end, really, the systems we've created are causing all the problems. How is the government going forward so they don't go back to where they were? What check is in the system?

Mr. Plecas: When the government changed, the government employees' union tried very hard to encourage them to take back an awful lot of the things that had gone out, and they looked hard at many of them. The lab went back, but it didn't go back for ideological reasons. I think at the end of the day they realized it didn't make good sense to bring them back, to nationalize them, because they were working and functioning well. There was no reason to do it. They've been under pressure to do that from the union. They've resisted it, and I compliment them. They're not doing any more, mind you, but that's their choice.

Mr. Lastewka: You're going into my next question. This procedure you went through is obviously a dramatic event. It always is; it's change. But one of the problems we get into is that we don't go back every three or four years, or have a natural way of checking the system to see that we're not falling back to where we were. What's happening there? Are we just leaving it for whoever comes into power, or has the bureaucracy itself designed a system so they don't have to go through an emotional event again?

Mr. Plecas: The bureaucracy does what it's told, and they're told it would not be a smart career move to take a big issue for privatization to the present government in British Columbia because it's not their philosophy. Nobody would do that because it's not what they want to do. So we're paused.

The Chairman: Thank you very much, Mr. Plecas. I think it was Churchill who said that before someone can draw a distinction between true and false, he must have some idea of what true and false are. I guess it's our challenge to determine what is false and what is true. Perhaps you've helped us a little bit today. Thank you.

[Traduction]

M. Lastewka: Comment avez-vous fait pour assurer une certaine uniformité dans l'évaluation d'un ministère à l'autre?

M. Plecas: Nous avons un groupe de travail, composé de fonctionnaires du Conseil du Trésor et de comptables privés venant des grands cabinets, qui mettaient au point les méthodes. Lorsque les ministères élaboraient eux-mêmes leurs méthodes, ils devaient nous les soumettre selon une grille précise. Nous refaisions ensuite l'analyse pour nous assurer que la rigueur et la discipline étaient les mêmes pour chaque projet.

M. Lastewka: On a évoqué à plusieurs reprises ce matin les syndicats et la réaction des gens, etc.; au bout du compte, ce sont réellement les systèmes que nous avons nous-mêmes créés qui causent tous les problèmes. Comment le gouvernement fait-il pour assurer qu'il n'y ait pas de retours en arrière? Quels garde-fous y a-t-il dans le système?

M. Plecas: Lorsque le nouveau gouvernement est arrivé, les syndicats de fonctionnaires ont exercé beaucoup de pressions pour que l'on revienne sur un grand nombre de privatisations, et le gouvernement a examiné de très près un certain nombre d'entre elles. Le laboratoire est revenu dans le giron public, mais pas pour des raisons idéologiques. Je pense que le gouvernement a finalement décidé qu'il ne serait pas sage de nationaliser de nouveau ces services, parce qu'ils fonctionnaient bien dans le secteur privé. Il n'y avait donc aucune raison de le faire. Pourtant, le syndicat faisait de fortes pressions en ce sens, mais le gouvernement a résisté, et je l'en félicite. Il ne fait pas de nouvelles privatisations, c'est sûr, mais c'est là son choix.

M. Lastewka: Vous m'amenez là à ma question suivante. Ce processus que vous avez suivi est manifestement traumatisant. Le changement l'est toujours. L'un des problèmes, c'est que nous n'avons pas de moyen naturel d'éviter qu'il y ait des retours en arrière tous les trois ou quatre ans. Que faire? Est-ce que l'on s'en remet simplement au bon vouloir du nouveau gouvernement, quel qu'il soit, ou bien l'administration a-t-elle conçu un système qui lui évite d'avoir à subir de nouveau le même traumatisme?

M. Plecas: L'administration fait ce qu'on lui dit, et on lui dit que ce ne serait pas très bon pour la carrière d'un fonctionnaire que de pousser le gouvernement actuel de la Colombie-Britannique à privatiser des services importants, car cela ne correspond pas à son idéologie. Personne ne le ferait, parce que le gouvernement ne souhaite pas aller dans ce sens. Il y a donc une pause.

Le président: Je vous remercie, monsieur Plecas. Je pense que c'est Churchill qui a dit qu'avant que quelqu'un ne puisse établir la distinction entre le vrai et le faux, il faut d'abord savoir ce qu'est le vrai et ce qu'est le faux. J'imagine que c'est notre gageure que de déterminer ce qui est faux et ce qui est vrai. Vous nous avez peut-être aidés un peu aujourd'hui. Je vous remercie.

• 1225

Members, we have a couple of pieces of houseworking duty to carry out. Bill C-58 went through the House this week, so it will be referred to us and we're going to be establishing a subcommittee. We don't need to have the names identified right now, although I do understand that all parties concerned have made their unofficial choices.

Membres du comité, nous avons quelques questions d'administration interne à régler. Le projet de loi C-58 est passé à la Chambre cette semaine, si bien qu'il nous sera envoyé et que nous allons former un sous-comité. Nous n'avons pas besoin de déterminer les noms des membres de celui-ci immédiatement, mais je crois savoir que tous les partis concernés ont fait leur choix officiels.

[Text]

I understand Mr. Duhamel has a motion.

Mr. Duhamel: Yes, Mr. Chairman, I do have a motion. I think it's been circulated to my colleagues and I understand there is agreement to pass that motion. It is with regard to the formation of this said committee, to which you've just referred.

Est-ce que j'ai l'appui unanime de mes collègues pour cette proposition?

Motion agreed to

The Chairman: Mr. Strahl, did you want to say something?

Mr. Strahl: Yes. It's not pursuant to this, because this is passed, but I would like to bring notice to the committee that we will be bringing forward a motion on the estimates and on bringing witnesses, including the minister, I hope, regarding those estimates. We'll be bringing that in at the next meeting.

The Chairman: These are supplementary estimates you're referring to?

Mr. Strahl: Yes.

The Chairman: Okay, I'll take that as notice.

I just want to indicate to committee members that the Solicitor General's office has indicated to me that the minister is prepared and is most happy to make himself available to the subcommittee.

This is really for the benefit of members of the subcommittee who are here, so if those who are not on the committee could just abide with me for a moment, I would prefer to start off the subcommittee examination with Mr. Gray, since he is prepared to make a presentation before the subcommittee. I think maybe that's a good place to start.

The other thing is that I'm going to be chairing the subcommittee. I am going to try my best to do the work of the subcommittee and continue the work of the standing committee. It might mean that Mr. Bellemare, who is the vice-chairman, will be sitting in for me, but unlike what we did with Bill C-52, where we postponed some hearings of the standing committee, I'm going to let everything go forward and we'll see if we can carry on the two pieces of work at the same time.

Mr. Epp: What are the times of the Bill C-58 meetings?

The Chairman: I don't know. Mr. Gray has been overseas this week. I think he gets back this weekend. As soon as he gets back into town and indicates to us when he might be available, I'll start the subcommittee hearings.

Mr. Epp: Is it right for me to assume that once we have given notice of who our member is, you will be contacting them directly?

The Chairman: Sure. I'll start as quickly as I can.

I have just one more thing. It's just a heads-up with respect to further meetings of this standing committee. You should take note that for next Thursday, December 1, we've added a couple of names. We will be hearing from the Société Gamma Inc. We will also be hearing from the Association of Translators and Interpreters of Ontario and The Translation Group. We feel we can fit all three in the 90 minutes that's normally set aside for us.

[Translation]

Je crois savoir que M. Duhamel a une motion.

M. Duhamel: Oui, monsieur le président, j'ai une motion à présenter. Je pense qu'elle a été distribuée à mes collègues, et je crois savoir qu'elle rencontre leur consentement unanime. Il s'agit de la formation de ce comité que vous venez de mentionner.

Do I have unanimous agreement from my colleagues for this motion?

La motion est adoptée

Le président: Monsieur Strahl, souhaitez-vous intervenir?

M. Strahl: Oui. Il s'agit d'autre chose; je veux donner préavis au comité que nous allons déposer une motion concernant le budget et la convocation de témoins, notamment le ministre, espérons-nous, au sujet de ce budget des dépenses. Nous présenterons la motion lors de la prochaine réunion.

Le président: Parlez-vous là du budget supplémentaire?

M. Strahl: Oui.

Le président: D'accord, j'en prends bonne note.

J'informe les membres du comité que le Bureau du solliciteur général m'a fait savoir que le ministre accepte avec plaisir de comparaître devant le sous-comité.

Nous traiterons là de questions qui intéressent les membres du sous-comité ici présents. Je demande donc aux autres de bien vouloir patienter un moment. J'aimerais entamer les travaux du sous-comité avec M. Gray, puisqu'il est disposé à nous faire un exposé. Il me semble que ce serait un bon début.

L'autre élément, c'est que je vais présider le sous-comité. Je ferai de mon mieux pour abattre le travail du sous-comité et poursuivre les travaux du comité plénier. Cela pourrait signifier que M. Bellemare, qui est le vice-président, me remplacera, mais contrairement à ce que nous avons fait lors de l'examen du projet de loi C-52, où nous avons reporté quelques séances du comité plénier, je vais essayer de ne rien changer et voir si nous pouvons travailler parallèlement sur les deux choses.

M. Epp: Quand allons-nous siéger pour examiner le projet de loi C-58?

Le président: Je ne sais pas. M. Gray est à l'étranger cette semaine. Il doit rentrer cette fin de semaine-ci. Dès qu'il nous dira quand il sera disponible, j'entamerai les audiences du sous-comité.

M. Epp: Puis-je considérer qu'une fois que nous vous aurons indiqué qui sera notre membre, vous le contacterez directement?

Le président: Certainement. Je commencerai aussi rapidement que possible.

Une dernière chose. Les choses sont encore indécises au sujet des réunions ultérieures du comité permanent. Je vous informe que pour jeudi prochain, 1^{er} décembre, nous avons ajouté quelques noms à la liste des témoins. Nous entendrons la Société Gamma incorporée. Nous recevrons également l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario et le Groupe des traducteurs. Nous pensons que nous pourrions les caser tous les trois dans les 90 minutes qui nous sont normalement réservées.

[Texte]

[Traduction]

Also, the meeting of Thursday, December 8, was slotted for the Canadian International Development Agency; however, the deputy minister has had to postpone her appearance because of a request by the minister to go with him on some trip outside the country. In her place we will be hearing from SHL Systemhouse and ISM Information Systems Management Corporation. These are two high-tech firms. You can slot them in for our meeting on Thursday, December 8, beginning at 11 a.m.

Par ailleurs, le jeudi 8 décembre, nous devions entendre l'Agence canadienne de développement international; cependant, le sous-ministre a dû reporter sa comparution parce que le ministre lui a demandé de l'accompagner dans un voyage à l'étranger. À sa place nous entendrons SHL Systemhouse et ISM Information Systems Management Corporation. Ce sont deux entreprises de haute technologie. Vous pouvez les inscrire à notre séance du jeudi 8 décembre, qui commencera à 11 heures.

• 1230

Mrs. Brushett: I have just one inquiry. I'm not sure how this should be handled, but I have had several concerns expressed on Bill C-52. How do I present them so the subcommittee may hear them?

Mme Brushett: Juste un renseignement. Je ne sais pas trop comment procéder, mais plusieurs personnes m'ont demandé de pouvoir intervenir sur le projet de loi C-52. Comment dois-je faire pour que le sous-comité les entende?

The Chairman: Bill C-52 is done. It went through the committee last week.

Le président: Le projet de loi C-52 est adopté. Il a été adopté en comité la semaine dernière.

Mrs. Brushett: Oh, I was absent.

Mme Brushett: Oh, j'étais absente.

The Chairman: Bill C-52 is now before the House. You can speak to the House leader.

Le président: Le projet de loi C-52 est maintenant de retour à la Chambre. Vous pouvez en parler au leader à la Chambre.

Mr. Duhamel: When we double up with respect to witnesses, do they know the presentation might be shortened? Could we come to some sort of agreement on that?

M. Duhamel: Lorsque nous rajoutons des témoins à une séance, savent-ils que leur temps de comparution peut être raccourci? Est-ce que nous pouvons avoir une sorte d'entente à ce sujet?

On ne dépasse pas 13 heures.

We should not go beyond 1 p.m.

Has that been done?

Est-ce que cela a été fait?

The Chairman: I understand from staff that has already been done. Each presenter will be given no more than 40 minutes. That will take us to 1 p.m. when we normally try to finish around 12:30 p.m. Since we are working those three witnesses in, it will probably go the full two hours.

Le président: Le greffier me dit que c'est déjà fait. Chaque intervenant n'aura pas plus que 40 minutes. Cela nous amènera à 13 heures, alors que nous levons normalement la séance à 12h30. Puisque nous aurons ces trois témoins, il nous faudra sans doute les deux heures complètes.

Mr. Strahl: Has there been any consideration when we have multiple witnesses to try to get both sides of the issue and let them debate a little? We did that on foreign affairs and it was quite effective. I don't mean getting into total adversarial material, but you could get some very interesting cross-talk. We could ask each witness to give an opinion on a certain issue. It might be worth considering. It makes it more interesting for everyone, rather than listening to one witness for 40 minutes and then moving on to the next one.

M. Strahl: A-t-on envisagé, lorsque nous avons plusieurs témoins à une séance, d'en faire venir qui ont des points de vue opposés pour qu'ils débattent un peu entre eux? C'est ce que nous avons fait au Comité des affaires étrangères, et cela a été très efficace. Il ne s'agit pas de provoquer un affrontement, mais on pourrait susciter ainsi un dialogue très intéressant. Nous pourrions demander à chaque témoin d'émettre un avis sur une question donnée. Il vaudrait la peine d'y réfléchir. Cela rend la discussion plus intéressante pour tout le monde, au lieu d'écouter un témoin pendant 40 minutes et de passer ensuite à un autre.

The Chairman: I think your point has a lot of validity. Thank you.

Le président: Je trouve votre idée intéressante. Je vous remercie.

Mr. Strahl: Will there will be a meeting on Tuesday of next week?

M. Strahl: Y aura-t-il une séance mardi prochain?

The Chairman: There will be a regular standing committee meeting.

Le président: Il y aura une séance ordinaire du comité permanent.

Mr. Strahl: Good, because I understand I have to bring that motion forward before the end of the month.

M. Strahl: Très bien, car je crois savoir que je dois présenter cette motion avant la fin du mois.

The Chairman: Thank you. The meeting is adjourned.

Le président: Je vous remercie. La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré—Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non—livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré—Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

Robert Plecas, Former Deputy Minister, B.C. Provincial
Government.

TÉMOINS

Robert Plecas, ancien sous—ministre, Gouvernement provincial de la
Colombie—Britannique.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

241
K59
-685
HOUSE OF COMMONS

Issue No. 25

Tuesday, November 29, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 25

Le mardi 29 novembre 1994

Président: John Harvard

Government
Publications

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes and Proceedings of the House of Commons of Friday, November 25, 1994

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 52nd Report of the Committee, which was as follows:

Pursuant to Standing Order 104, the Committee recommends that the following Members be added to the list of Associate Members of the Standing Committee on Government Operations:

Gagnon (Bonaventure—Îles-de-la-Madeleine)
Langlois

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (Issue No. 34, which includes this Report) was tabled.

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Mifflin (Parliamentary Secretary to the Minister of National Defence and Minister of Veterans Affairs), moved, —That the 52nd Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du vendredi 25 novembre 1994

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 52^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Conformément au mandat que lui confère l'article 104 du Règlement, le Comité recommande que les députés dont les noms suivent s'ajoutent à la liste des membres associés du Comité permanent des opérations gouvernementales:

Gagnon (Bonaventure—Îles-de-la-Madeleine)
Langlois

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (fascicule n° 34, qui comprend le présent rapport) est déposé.

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Mifflin (secrétaire parlementaire du ministre de la Défense nationale et ministre des Anciens combattants), propose, —Que le 52^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, NOVEMBER 29, 1994
(28)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:05 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand and Chuck Strahl.

Acting Member present: Gar Knutson for Ian Murray.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From Public Works and Government Services Canada: Ranald Quail, Deputy Minister; Art Silverman, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Ranald Quail made an opening statement and with the other witness from Public Works and Government Services Canada answered questions.

At 12:38 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 29 NOVEMBRE 1994
(28)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 05, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Chuck Strahl.

Membre suppléant présent: Gar Knutson remplace Ian Murray.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada: Ranald Quail, sous-ministre; Art Silverman, sous-ministre adjoint, Service des approvisionnements.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*Voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Ranald Quail fait un exposé puis, avec l'autre témoin de Travaux publics et Services gouvernementaux, répond aux questions.

À 12 h 38, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Texte]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, November 29, 1994

[Traduction]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 29 novembre 1994

• 1106

The Chairman: Order.

I want to remind members of the steering committee that at the conclusion of this meeting we will have a short meeting. I hope it's short; we always hope those things around here. The steering committee meeting has been requested by Mr. Epp of the Reform Party. That will take place right at the conclusion of this meeting.

I want to welcome Mr. Ranald Quail, Deputy Minister for Public Works and Government Services Canada, I guess now referred to as PWGSC. That's a terrible set of initials, Mr. Quail. I don't think I'll ever get my tongue around it. We also have Art Silverman, who is the Assistant Deputy Minister of PWGSC.

Mr. Quail, I understand you have a few remarks to open up the meeting, and then we shall resort to interrogation. Go ahead.

Mr. Ranald Quail (Deputy Minister of Public Works and Government Services Canada): Thank you, Mr. Chairman, and good morning, ladies and gentlemen. I certainly appreciate the opportunity to appear before you this morning. As the chairman has said, with your permission I have a few brief opening remarks.

In its role as a common service agency, Public Works and Government Services, which as the chairman has noted we call PWGSC, is the government's chief buyer, banker, landlord, custodian, printer, accountant and paymaster. Perhaps the most important one is that it is the paymaster. If we don't get that right, we are in trouble. We also provide the government with real estate, design and construction, communications, telecommunications, informatics and translation services.

As you may be aware, PWGSC has a unique perspective on the issues of contracting for services. Not only do we contract for services as needed to meet our own departmental requirements; we act as a contracting agent for other departments and agencies for services they have identified as necessary.

It might be useful if I define what I mean by the terms "contracting for services" and "contracting out".

When the government buys a service from an outside organization or individual outside the federal government, this is called "contracting for services". This is the broad term that covers all services performed under contract. This includes those we would never provide in-house—broadcasting services is an example of that; those we sometimes do in-house but sometimes not—computer maintenance could be an example; those we once did in-house and have since contracted out—an example of that is some work in architectural engineering; finally, contracts with a private sector partner that require a third party contractor.

Le président: La séance est ouverte.

Je rappelle aux membres du comité directeur qu'à la fin de la présente séance, nous aurons une petite réunion. J'espère qu'elle sera brève; c'est toujours ce que nous espérons. Cette réunion du comité directeur a été demandée par M. Epp du Parti réformiste. Elle aura lieu immédiatement après la présente séance.

Je souhaite la bienvenue à M. Ranald Quail, sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, que l'on désigne maintenant sous les initiales TPSGC. Que ces initiales sont épouvantables, monsieur Quail. Je crois que je ne réussirai jamais à prononcer correctement ce sigle. Nous accueillons aussi M. Art Silverman, sous-ministre adjoint de TPSGC.

Monsieur Quail, je crois que vous avez une petite allocution d'ouverture, après quoi nous passerons aux questions. Allez-y.

M. Ranald Quail (sous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada): Merci, monsieur le président, et bonjour, mesdames et messieurs. Je suis heureux de pouvoir m'adresser à vous ce matin. Comme l'a dit le président, j'aimerais faire quelques brèves observations préliminaires.

En tant qu'organisme de services communs, Travaux publics et Services gouvernementaux, que nous désignons par l'abréviation TPSGC comme l'a souligné le président, joue le rôle d'agent principal des achats, de locateur, d'éditeur, de banquier, de comptable et d'organisme payeur du gouvernement. Cette dernière fonction est peut-être la plus importante. Si nous ne l'accomplissons pas correctement, nous sommes en difficultés. Nous offrons aussi au gouvernement des services immobiliers, de conception et de construction, de communication, de télécommunication, d'informatique et de traduction.

Comme vous le savez, lorsqu'il s'agit d'avoir recours au secteur privé, TPSGC se trouve dans une position unique. Non seulement le ministère passe de temps à autres des marchés de service pour répondre à ses besoins internes, mais il agit aussi à titre d'agent de négociation des contrats pour d'autres ministères et organismes pour obtenir les services que ses clients ont jugé nécessaires.

J'ai cru utile de définir ce que j'entends par «marché de service» et «fonction confiée au secteur privé».

Un marché de service signifie que le gouvernement achète un service d'un organisme ou d'un individu n'appartenant pas à l'administration fédérale et ce, en passant un contrat avec lui. Le terme «marché de service» couvre l'ensemble des services assurés sous contrat. Il s'agit notamment de services que nous ne fournissons jamais à l'interne, par exemple, des services de radiodiffusion; de ce que nous fournissons parfois à l'interne, mais pas toujours—par exemple, l'entretien des ordinateurs; et de ce que nous fournissions auparavant à l'interne mais que nous sous-traitons maintenant, par exemple certains travaux de génie architectural; et, enfin, des contrats avec un partenaire du secteur privé nécessitant un entrepreneur tiers.

[Text]

For example, in 1992 we contracted with Price Waterhouse for a major review of our profit policy as it appeared and applied to the aerospace contracts. We did this in cooperation with the Aerospace Industry Association of Canada. As a result, we acquired specialized knowledge available only in the private sector, as well as confidential data, which the industry would not otherwise have made available to us, for competitive reasons.

[Translation]

Par exemple, en 1992, nous avons retenu les services de la société Price Waterhouse pour effectuer, en collaboration avec l'Association des industries aérospatiales du Canada, un important examen de notre politique en matière de profit telle qu'elle s'appliquait aux contrats dans le domaine aérospatial. Cela nous a permis d'obtenir non seulement des connaissances spécialisées disponibles seulement dans le secteur privé, mais aussi des données de nature confidentielle que l'industrie ne nous aurait pas communiquées autrement pour des raisons de concurrence.

• 1110

Contracting out—and perhaps I'd like to use it in its narrower sense—is when an operation is being carried out by the public servants in a department or agency and the government decides to close it down and buy the service from a private sector contractor.

Public servants are affected by contracting-out decisions. They might be transferred or declared surplus or they may go to work for the contractor. For example, through the mid-eighties we significantly reduced our realty building cleaning services program after it was determined that it was not cost-effective when compared to the services offered by the private sector. Today we almost always provide these services to clients through contracts with private sector suppliers.

At PWGSC, on behalf of all our client departments, we spent about \$9.4 billion last year on goods and services. We procure about \$3 billion worth of professional and special services. Of this \$3 billion, about \$1.5 billion are contracts, which we issue at the direct request of departments, and about \$1 billion are standing offers, which we issue for the convenience of the client departments. Examples of that are temporary help, standing orders for fuel or food for ships—things of that nature. The remaining \$0.5 billion relate to services we ourselves provide to departments as a common service, but that we sometimes contract for with the private sector. Examples of that could be architectural, engineering, translation, etc.

Public Works and Government Services employees, like their colleagues across the government, are naturally concerned about losing jobs, particularly as a result of contracting out. This is one of the reasons we have adopted in our department a management-of-work philosophy to use more effectively our indeterminate workforce, i.e., the employees who have permanent status within the department.

Through management of work, we reduce our dependence on term employees and cut back on contracting for professional services. We pay particular attention to employees who have been affected by the workforce adjustment policy and who have been identified as being available and capable of doing the work. When we contract for services, we do what most other organizations do: we use term employment and contracts as ways of providing flexibility.

Une «fonction confiée au secteur privé»—et je m'en tiendrai peut-être au sens étroit de cette notion—a une signification particulière: un marché de service est attribué lorsqu'une fonction est effectuée par un fonctionnaire dans un ministère ou un organisme et que l'on décide d'abolir cette fonction et de la remplacer par un service offert par une entreprise privée.

Les fonctionnaires sont redéployés à la suite d'une telle décision. Ils peuvent être transférés, déclarés excédentaires, ou décider d'aller travailler pour cette entreprise privée. Par exemple, vers le milieu des années quatre-vingt, nous avons effectué une réduction importante de notre programme de services de nettoyage des bâtiments, après avoir déterminé que ces services n'étaient pas rentables comparativement à ceux offerts par le secteur privé. Nous fournissons maintenant presque toujours ces services par l'entremise de contrats octroyés à des entreprises privées.

TPSGC a attribué l'an dernier, au nom de ses ministères clients, des contrats d'une valeur de 9,4 milliards de dollars pour des biens et services. En fait, nous achetons pour environ trois milliards de dollars de services professionnels et spéciaux, dont environ 1,5 milliard représente des contrats que nous émettons à la demande directe des ministères, et un milliard correspond à des offres à commande conclues pour des raisons pratiques au profit des ministères clients. Citons par exemple les services d'aide temporaire, les commandes de carburant ou de nourriture pour les navires, des choses de ce genre. Le demi-milliard de dollars restant correspond aux services que nous fournissons nous-mêmes aux ministères à titre de services communs, mais pour lesquels nous faisons parfois appel à la sous-traitance dans le secteur privé. Citons par exemple les services d'architecture, de génie, de traduction, etc.

Les employés du ministère, comme leurs collègues à travers la fonction publique, sont très préoccupés par la possibilité de perdre leur emploi, surtout par suite de la sous-traitance. C'est une des raisons pour lesquelles le ministère a adopté une philosophie de gestion du travail conçue pour utiliser de la façon la plus efficace possible les employés nommés pour une durée indéterminée, c'est-à-dire ceux qui ont le statut d'employés permanents.

De cette façon, nous avons besoin de moins d'employés nommés pour une durée déterminée, et nous pouvons réduire le nombre de marchés de services professionnels, en particulier dans les secteurs et pour les services où nous avons des employés excédentaires capables de faire le travail. Dans le cas des marchés de service, nous procédons comme tout organisme le ferait: nous avons recours aux nominations pour une durée déterminée et aux contrats, pour obtenir la souplesse nécessaire.

[Texte]

Let me emphasize that for our decisions to contract for services with the private sector, PWC is governed by the principle of economy and guided by our management-of-work philosophy.

In my view, this government's goal is to have a public service that is more streamlined, efficient and responsive. Contracting out is one of the options we look at in accomplishing this, but each option must be costed and evaluated if we are to make the right decisions. In my view, these are complex situations, and not all the important factors can be reduced simply to dollars.

For the contracting for services that we do on behalf of other government departments, I should make two distinctions. As a common services organization, federal departments and agencies come to us on either a mandatory or an optional basis. In certain cases, as with the Translation Bureau, the percentage of work contracted to the private sector is set by Treasury Board policy. In some areas of Public Works and Government Services, the client department decides whether their work is done in-house or contracted for with the private sector, again based on Treasury Board policy. Our job as their agent is to ensure that the best possible arrangement is made on their behalf.

However, let me emphasize that Public Works and Government Services does not have the exclusive mandate to contract for services. Departments have their own Treasury Board delegations and can make their own arrangements to contract for services directly with the private sector. If done on a competitive basis, departments may issue their own services contracts up to \$1 million, or they may come to us on an optional basis.

That concludes my remarks, Mr. Chairman, ladies and gentlemen. Thank you for your time. I'd be happy to answer your questions.

The Chairman: Thank you, Mr. Quail.

I guess it's time to start our first round. Mr. Marchand of the Bloc, good morning. You have eight minutes.

M. Marchand (Québec-Est): Monsieur Quail, bonjour et merci de vos commentaires.

[Traduction]

Permettez-moi ici de souligner que les décisions que nous prenons en ce qui concerne la passation de marchés de service avec le secteur privé sont conformes aux principes d'économie et sont guidées par notre philosophie de gestion du travail.

À mon avis, l'objectif du gouvernement est d'avoir une fonction publique plus rationnelle, plus efficace et plus alerte. La passation de marchés dans le secteur privé est une des options que nous envisageons pour y parvenir, mais pour prendre la bonne décision, il faut chiffrer et évaluer chaque option. À mon avis, ce sont là des situations complexes qui ne se ramènent pas simplement à des montants financiers.

En ce qui a trait aux marchés de service que nous passons au nom d'autres ministères, j'aimerais apporter deux précisions. Nous sommes un organisme de services communs, et le recours à nos services est soit obligatoire, soit optionnel, tout dépendant des services dont ont besoin les ministères et les organismes fédéraux. Dans certains cas, par exemple le Bureau de la traduction, le pourcentage du travail confié au secteur privé est établi par une politique du Conseil du Trésor. Dans d'autres secteurs du ministère, c'est le ministère client qui, conformément à la politique du Conseil du Trésor, décide si le travail doit être effectué à l'interne ou s'il faut passer un marché avec le secteur privé. Notre travail en tant qu'agent consiste à négocier le meilleur arrangement possible pour le client.

Ceci dit, je veux tout de même souligner que Travaux publics et Services gouvernementaux Canada n'a pas le mandat exclusif des marchés de service. Les ministères ont reçu leur propre délégation du Conseil du Trésor et ils peuvent prendre leurs propres arrangements pour passer des marchés de service. S'ils recourent au processus d'appel d'offres, les ministères peuvent attribuer leurs propres marchés de service, jusqu'à une valeur de un million de dollars, ou, s'ils le désirent, ils peuvent avoir recours à nos services.

Voilà qui conclut mes remarques, monsieur le président, mesdames et messieurs. Je vous remercie de m'avoir écouté. Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

Le président: Merci, monsieur Quail.

Je pense que nous pouvons commencer notre premier tour de table. Monsieur Marchand, du Bloc québécois, bonjour. Vous avez huit minutes.

Mr. Marchand (Québec-Est): Good morning, Mr. Quail, and thank you for those remarks.

• 1115

Dans votre présentation, vous ne faites pas de remarques concernant la qualité de la sous-traitance. Vous ne dites pas si c'est bon ou mauvais pour le gouvernement. D'après vous, la sous-traitance est-elle bonne pour le gouvernement?

Mr. Quail: I don't think it's possible to have a black and white answer. Contracting out is a complex issue, and in my view it's difficult to fully assess its advantages and disadvantages. It can generate savings and provide efficiencies, but it can only be considered as one of the means in order to deliver and improve the service to the people of the country.

In your presentation, there are no comments on the quality of contracting out. You don't say if it's good or bad for government. In your opinion, is contracting out good for government?

M. Quail: Je ne crois pas qu'il soit possible de trancher. La sous-traitance est une question complexe et à mon avis il est difficile d'en évaluer absolument tous les avantages et inconvénients. Elle peut mener à des économies et accroître l'efficacité, mais elle n'est qu'un moyen parmi d'autres d'assurer le service à nos concitoyens et de l'améliorer.

[Text]

I talked about how you would have to go about it. In terms of looking at it, you would want to look at cost-effectiveness as one area. So in some cases it's good, and in some cases it's more effective to do it in-house. I have examples if you want to talk about it.

M. Marchand: Y a-t-il des aspects de la sous-traitance qui sont vraiment profitables pour le gouvernement? Est-ce qu'il y a des secteurs qui sont clairement identifiés comme étant profitables pour le gouvernement?

Mr. Quail: Contract building, cleaning and maintenance, yes. Cleaning the buildings is an example of where it makes sense to contract out.

M. Marchand: Vous avez des données qui indiquent cela?

M. Quail: Oui, nous avons des études.

We did the studies back in the early 1980s. At that time, doing the building and maintenance cleaning in-house was in excess of \$2.50 a square foot. We now get it for somewhere around 75¢ to a dollar per square foot.

M. Marchand: Combien de dollars par année votre ministère affecte-t-il à la sous-traitance?

Mr. Quail: Could I ask for a point of clarification?

M. Marchand: Oui.

Mr. Quail: Just for our department itself, or our department on behalf of the services? Let me answer two points.

M. Marchand: Au complet. Combien y a-t-il de sous-traitants qui passent pas vos mains, que ce soit pour vous ou pour d'autres ministères? Qu'est-ce que vous accordez par l'entremise de Travaux publics? Est-ce qu'on parle de 2 milliards ou de 5 milliards de dollars?

Mr. Quail: Okay. From the point of view of our department, we spend about \$540 million. As I indicated in my notes, there is about half a billion dollars contracted for as it relates to the services side of the game.

M. Marchand: Pas plus que cela?

M. Quail: Pas plus que cela. Cela, c'est pour notre ministère.

M. Marchand: Oui, oui.

Mr. Quail: We contract for about \$139 million just for our own work. The difference is that there is some that relates to our department for the work we do. For instance, we might hire some management consultants. Alternatively, we also do work for other government departments. In there, we do some contracting out and we do some work in-house. Architectural and engineering services are examples. We contract out about 50% of our planning and design for the architectural and engineering services that are done on behalf of our own department and on behalf of other government departments.

M. Marchand: Est-ce que vous avez une étude ou un rapport qui détaille les sommes dépensées dans la sous-traitance et où elles sont dépensées? Est-ce que c'est détaillé quelque part? Est-ce qu'on peut mettre la main sur un document qui nous donne une description de ce que vous dites?

[Translation]

J'ai dit comment on devrait s'y prendre. Pour pousser l'analyse, il faudrait dire que la question des coûts-avantages n'est qu'un des aspects à étudier. Dans certains cas, c'est bien et dans d'autres, c'est plus efficace de faire le travail à l'interne. Je peux vous proposer des exemples si vous le désirez.

Mr. Marchand: Are there any aspects of contracting out that are really profitable for the government? Are there any sectors clearly identified as being profitable for the government?

M. Quail: Les services de nettoyage et d'entretien des édifices à contrat, oui. Il est plus rentable de confier le nettoyage de nos locaux à un entrepreneur.

Mr. Marchand: You have data indicating that?

Mr. Quail: Yes, we have studies.

Nous avons fait des études au début des années quatre-vingt. À l'époque, il en coûtait plus de 2,50\$ du pied carré pour voir au nettoyage et à l'entretien de nos édifices. Ce service nous revient maintenant entre 75c. et 1\$ du pied carré.

Mr. Marchand: For how many dollars a year does your department contract out?

M. Quail: Un éclaircissement?

Mr. Marchand: Yes.

M. Quail: Pour notre ministère seulement ou ce que notre ministère fait aussi pour les autres à titre de service? Je vous répondrai en deux volets.

Mr. Marchand: In total. How many contractors do you deal with whether for yourselves or for other departments? How much do you let out through Public Works? Are we talking \$2 billion or \$5 billion?

M. Quail: Bon. Pour ce qui est de notre ministère lui-même, c'est 540 millions de dollars que nous dépensons. Comme j'en ai fait état dans mes notes, c'est environ un demi-milliard de dollars pour ce qui est du côté service.

Mr. Marchand: No more than that?

Mr. Quail: No more than that. That's for our own department.

Mr. Marchand: Yes, yes.

M. Quail: Nous avons environ 139 millions de dollars en contrats juste pour nous-mêmes. Il s'agit de marchés qui se rapportent directement à nos travaux. Par exemple, nous pourrions peut-être embaucher des conseillers en gestion. D'autre part, nous faisons aussi du travail pour d'autres ministères. Là, nous en faisons faire une partie à contrat et l'autre à l'intérieur. Il y a l'exemple des services d'architecture et d'ingénierie. C'est à peu près moitié-moitié à contrat et à l'interne, que les travaux soient faits pour nous-mêmes ou pour d'autres ministères.

Mr. Marchand: Do you have any study or report detailing the sums spent on contracting out and where they were spent? Are there any details anywhere? Could we put our hands on a document giving us a description of what you're saying here?

[Texte]

Pour moi, c'est un peu difficile de comprendre où va l'argent. Est-ce qu'une étude a été faite? Est-ce qu'il y a un rapport ou une carte général qui dit qu'il y a 139 millions de dollars pour ceci et 540 millions de dollars pour cela, et que ces 540 millions de dollars correspondent à telles dépenses dans tel et tel secteurs?

Mr. Quail: My main reaction to that would be that—

M. Marchand: Cela coûte trop cher.

Mr. Quail: —it's in part III of the main estimates and also in the public accounts. Whenever we roll up the public accounts at the end of the year, they detail the expenditures by certain categories. So you would see it in the public accounts under various headings.

• 1120

M. Marchand: Il faudrait aller fouiller et le trouver nous-mêmes, mais on ne saurait pas si c'est vraiment de la sous-traitance. Est-ce qu'il est possible d'avoir ce... Le Comité examine la sous-traitance et, si je comprends bien, vous êtes peut-être le ministère qui fait le plus de sous-traitance. Est-ce possible?

Mr. Quail: Certainly our department cannot give you those statistics. We contract for about 60% of the business of government departments in terms of contracting for goods and services.

M. Marchand: Vous parlez de 60 p. 100. Vous avez dit tout à l'heure que votre ministère donnait pour 540 millions de dollars plus une autre somme de 139 millions de dollars.

M. Quail: C'est inclus dans les 540 millions de dollars.

M. Marchand: D'accord. Nous avons eu devant nous des chiffres venant du Conseil du Trésor qui disent que la sous-traitance représente 5,2 milliards de dollars par année. Soixante pour cent de cela, c'est 3 milliards de dollars. L'Alliance de la Fonction publique nous a dit que c'était plutôt 9 milliards de dollars; 60 p. 100 de 9 milliards de dollars, c'est 4 milliards de dollars. Là, vous me donnez un chiffre de 540 millions de dollars. Je ne me retrouve plus là-dedans.

Y a-t-il moyen d'avoir des réponses écrites et des données? C'est comme un brouillard de chiffres. Est-ce que c'est possible? Est-ce qu'on peut vous demander de nous fournir un genre de profil de la sous-traitance que vous faites pour le gouvernement et pour votre ministère? Est-ce trop vous demander?

Mr. Art Silverman (Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch, Public Works and Government Services Canada): As the deputy was pointing out, the figures for our department appear in part III under the public accounts.

In addition, when the Treasury Board was here before this committee on September 21, they provided the committee with detailed statistics of the \$5 billion the member was referring to. The figures were provided in some detail by Alan Winberg, I believe, who was the Treasury Board representative.

Those numbers—and I have them in front of me—included a detailed explanation of precisely what was purchased, together with the departments that did the purchasing and the various definitions related to it; for example, how much was for transportation, information, protection services, temporary help, accounting, auditing, etc. A very, very complete explanation was provided.

[Traduction]

I really find it hard to understand where the money is going. Was any kind of study done? Is there any kind of report or a general document telling us \$139 million for this and \$540 million for that and that those \$540 million actually are the total of expenditures in this or that sector?

M. Quail: Ma réponse à cela, serait que...

Mr. Marchand: That it costs too much.

M. Quail: ...que cela se trouve à la partie III du budget des dépenses ainsi que dans les comptes publics. Lorsque nous faisons le bilan des comptes publics à la fin de l'année, on y trouve le détail des dépenses par catégorie spécialisée. Donc, vous pourriez trouver cela dans les comptes publics sous diverses rubriques.

Mr. Marchand: We'd have to go poke around and find it for ourselves, but we still wouldn't know whether it's really contracting out. Would it be possible to get that... Our committee is looking at contracting out and if I get this right, you may be the department who does the most contracting out. Is that possible?

M. Quail: Notre ministère ne peut certainement pas vous donner ce genre de statistiques. Pour ce qui est des biens et des services achetés à contrat pour le gouvernement, notre ministère compte pour environ 60 p. 100 de ces marchés.

Mr. Marchand: So you're saying 60%. You said before that your department contracted out for \$540 million plus another \$139 million.

Mr. Quail: That's included in the \$540 million.

Mr. Marchand: Fine. We have figures from Treasury Board stating that contracting out represents \$5.2 billion a year. Sixty percent of that is \$3 billion. The Public Service Alliance of Canada told us it's more like \$9 billion; 60% of \$9 billion is \$4 billion. Now you're giving me a figure of \$540 million. I just can't make any sense of all this.

Could we get written answers and data? We're lost in a sea of figures. Would that be possible? Could we ask you to give us a sort of profile on the contracting out you do for the government and your department? Is that asking too much?

M. Art Silverman (sous-ministre adjoint, Services des approvisionnements, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada): Comme le disait le sous-ministre, ces chiffres, pour notre ministère, se trouvent à la partie III des comptes publics.

De plus, lors de sa comparution du 21 septembre, le Conseil du Trésor a fourni à votre comité des statistiques détaillées sur ces 5 milliards de dollars dont parle le député. Il me semble que c'est Alan Winberg, le représentant du Conseil du Trésor, qui vous a donné le détail de ces chiffres.

Je les ai justement devant moi et on y trouve une explication détaillée de ce qui a précisément été acheté, sans oublier les ministères qui ont fait des achats ainsi que les diverses définitions qui les concernent; par exemple, combien pour le transport, l'information, les services de sécurité, le personnel temporaire, la comptabilité, la vérification financière et ainsi de suite. On vous a donné des explications très très détaillées.

[Text]

The Chairman: I might add that I'm sure you got a copy of that, Mr. Marchand. In fact I remember having it distributed to the committee members.

Mr. Marchand: Okay.

The Chairman: You're out of time. Thank you.

Mr. Epp, good morning.

Mr. Epp (Elk Island): Good morning. Thank you, sir.

The Chairman: You have eight minutes.

Mr. Epp: Thank you. I have some general questions to start off with.

The first question I'd like to ask has to do with the effect on staffing when one contracts out. What is your best estimate of the effect on staff in terms of their morale? What is the effect in terms of numbers? In other words, have staff been released and does that have a spin-off effect on those who stay? It's generally the whole question of the effect on permanent or temporary staff in this service.

Mr. Quail: I have a couple of points. First of all, between 1992-93 and 1993-94, we reduced the department by 611 FTEs, or full-time equivalents. Of that, 29 were indeterminate and 582 were casuals, terms, etc. Between 1993-94 and 1994-95, we are certainly going to reduce our number of people in the department by probably another 600.

• 1125

Now, I don't want to relate that necessarily to contracting out, because in our department, if I can take just a minute, to a large degree we're impacted by volume. If people aren't building things—in other words, if Transport doesn't build something, National Defence doesn't build something, or we don't build something—you don't need us. Therefore, our volume and our work goes down and the number of people we have on staff will go down.

Mr. Epp: Now, these 600 people you mentioned, are they all permanent employees or are a number of them temporary employees?

Mr. Quail: Twenty-nine are what we call indeterminate or permanent employees and the rest are determinates, which could be a combination of terms, casuals, and things of that nature.

Mr. Epp: Physically these people are right across the country, I presume.

Mr. Quail: Yes, they are.

Mr. Epp: I would like to ask your opinion about the way things are run right now. I believe that in some cases government departments are required to use your services and in other cases they have the option of going directly to the private sector for something they want done. I don't know if there are any instances where they are required to use the private sector and not use your services.

It seems to me at this stage that there are a whole bunch of different kinds of rules and regulations swimming out there. I know Treasury Board has some regulations. I've never seen those regulations. I don't know whether it's one page or a 500-page book. Could you just fill us in a little bit on what those requirements are?

[Translation]

Le président: J'aimerais ajouter que vous en avez probablement un exemplaire, de ce document, monsieur Marchand. A vrai dire, je me rappelle l'avoir fait remettre aux membres du comité.

M. Marchand: Parfait.

Le président: Votre temps est écoulé. Merci.

Bonjour, monsieur Epp.

M. Epp (Elk Island): Bonjour. Merci, monsieur.

Le président: Vous avez huit minutes.

M. Epp: Merci. J'ai d'abord quelques questions d'ordre général.

Tout d'abord, j'aimerais savoir ce qui arrive au moral des troupes lorsque le gouvernement décide de donner du travail à contrat. À votre avis, quel est l'effet sur le moral? Qu'en est-il au niveau des chiffres? En d'autres termes, a-t-on mis du personnel à la porte et cela a-t-il une influence sur le moral des troupes qui restent? En général, voilà l'essentiel du problème au niveau du personnel à temps plein ou à temps partiel de ce service.

M. Quail: J'ai quelques éléments de dépense. Tout d'abord, entre 1992-1993 et 1993-1994, nous avons diminué le personnel du ministère de 611 ETP, c'est-à-dire équivalents temps plein. De ces 611, il y avait 29 permanents et 582 non permanents, à temps partiel et ainsi de suite. Entre 1993-1994 et 1994-1995, nous allons certainement diminuer les rangs de notre personnel au ministère d'environ 600 autres personnes.

Je ne voudrais cependant lier cela automatiquement à la sous-traitance, car, si vous me permettez de vous donner une petite explication, notre activité dépend en grande partie du volume. Si l'on ne construit rien, autrement dit si Transports Canada ou la Défense nationale ne construisent pas quelque chose ou si nous-mêmes ne construisons pas quelque chose, vous n'avez pas besoin de nous. Dans ce cas, notre volume de travail diminue et nos effectifs aussi.

M. Epp: Mais ces 600 personnes dont vous avez parlé, est-ce que ce sont tous des employés permanents ou y a-t-il parmi elles des employés temporaires?

M. Quail: Vingt-neuf sont ce que nous appelons des employés à durée indéterminée ou permanents, et les autres sont des employés nommés pour une période déterminée, qui ont un emploi temporaire, occasionnel, ce genre de chose.

M. Epp: Concrètement, ces gens-là se retrouvent dans tout le pays, je suppose.

M. Quail: Oui.

M. Epp: J'aimerais avoir votre avis sur la façon dont on procède actuellement. Je crois que dans certains cas, les ministères doivent passer par votre intermédiaire et que dans d'autres cas, ils peuvent s'adresser directement au secteur privé. Je ne sais pas s'il y a des cas où ils doivent automatiquement s'adresser au secteur privé sans passer par vous.

J'ai l'impression que nous nageons actuellement dans tout un fatras de règles et de règlements. Le Conseil du Trésor a certains règlements. Je ne les ai jamais vus. Je ne sais pas s'ils représentent une page ou s'ils remplissent un volume de 500 pages. Pourriez-vous nous donner un peu plus de précisions sur ces exigences?

[Texte]

Mr. Quail: Maybe I can start and Mr. Silverman can add to it. Basically, I'm not aware of any place where it's mandatory to go outside.

Mr. Epp: I didn't think so.

Mr. Quail: However, there is a question of optional and mandatory services. Some of the services we now provide are mandatory. Others are optional. For instance, even in the delegated authority for the purchasing of service contracts up to \$1 million departments have the option that if they don't wish to do that themselves, they can come and talk to us. That's an example of optionality. I'd have to say that in our experience most of those who have delegated authority would exercise that delegated authority.

An example of a mandatory service at this point in time is that if a department wants to get office space, they have to come to us. They can't go out and freelance. Maybe that's an unkind word. They can't go out and make their own arrangements for office accommodation. They must come to us. We have the responsibility to manage accommodation of an office nature for the departments of the government, not for all of their facilities but for office accommodation.

Another example of optionality would be in the area of architecture and engineering where we would look at what the client needs, what resources we have inside, and whether there are some special requirements we don't possess. Then we would contract out to a specific architectural engineering firm to do the design.

We contract out all construction. We do no construction. We might do a little bit of refit here and there with our own forces but I consider that maintenance. All construction is contracted out.

What guides the issues with regard to the use of common services is the common services policy put out by the Treasury Board. I think that maybe when Mr. Winberg was here, that was provided. It does set out guidelines relative to the issue of optional and mandatory common service providers. We are the biggest common service provider for the Government of Canada.

Mr. Epp: Now, in this whole category of broad questions I have a question of administrative philosophy. I'm sure you're aware that if individual departments or people lower down in the structure had the authority to make deals on their own, in many cases they could do better than going through the government services. In some cases there would of course then be charges that they're helping their friends, they're using their own connection, and that there are kickbacks. It's very difficult to keep accountability. I think all that enters into this.

[Traduction]

M. Quail: Je pourrai commencer, et monsieur Silverman complètera ma réponse. Disons que je ne connais pas de situation où les ministères doivent obligatoirement s'adresser à l'extérieur.

M. Epp: Moi non plus.

M. Quail: Cependant, il y a la question des services optionnels et obligatoires. Certains des services que nous fournissons actuellement sont obligatoires, d'autres facultatifs. Par exemple, même dans les cas de délégation de pouvoir pour la passation de marchés d'une valeur maximum de un million de dollars, les ministères peuvent s'adresser à nous s'ils ne souhaitent pas le faire eux-mêmes. Voilà un exemple de ce caractère optionnel des services. Je dois dire qu'à ma connaissance, la plupart des gens auxquels ces pouvoirs sont délégués s'en servent.

À titre d'exemple d'un service obligatoire actuellement, prenons le cas d'un ministère qui a besoin de locaux. Il ne peut pas se mettre à la pige. Le mot est peut-être mal choisi. Disons qu'il ne peut pas aller se procurer directement des locaux. Il est obligé de passer par nous. C'est à nous qu'il appartient de gérer les locaux des ministères, pas tout leurs locaux, mais les locaux de bureaux.

Comme autre exemple d'optionnalité, on pourrait citer le secteur de l'architecture et du génie où nous examinons les besoins du client, les ressources dont nous disposons à l'interne et les éventuelles exigences particulières que nous ne sommes pas en mesure de satisfaire. Dans ce cas, nous confions le travail à une entreprise donnée de génie architecturale.

Nous confions tous les travaux de construction au secteur privé. Nous n'en faisons pas nous-mêmes. Nous faisons à l'occasion un peu de travail de réfection ici et là, mais je considère qu'il s'agit simplement d'entretien des immeubles. Tous les travaux de construction sont confiés au secteur privé.

C'est la politique du Conseil du Trésor en matière de services communs qui régie l'utilisation de ces services. Je crois que l'on vous l'a communiquée quand M. Winberg a comparu. Cette politique énonce les paramètres des services communs obligatoires et optionnels. Nous sommes le plus gros fournisseur de services communs du gouvernement canadien.

M. Epp: Dans toute cette catégorie d'ensemble, j'aurais une question portant sur la philosophie administrative. Vous savez certainement que quand des ministères particuliers ou des individus aux échelons inférieurs ont le pouvoir de conclure eux-mêmes des ententes, ils s'en sortent bien souvent mieux qu'en passant par les services gouvernementaux. Évidemment, il y a à l'occasion des accusations de favoritisme, de passe-droits et de pots-de-vin. Il est très difficile de tout faire justifier. Je crois que tout cela entre en ligne de compte.

• 1130

When I was first elected and started looking for office space in my constituency, I think I did a great deal better than I would have if the government had been involved because I held out until I got a decent deal on my office space. The government would have just put it out to bid and once these guys knew it was government money, bingo, away they would have gone. In fact, I experienced that. I kept it a secret. I had a friend doing this for me who didn't tell people who it was for, so I got a

Quand j'ai été élu et que j'ai commencé à chercher un bureau dans ma circonscription, je crois que j'ai fait une bien meilleure affaire que si le gouvernement s'en était mêlé car j'ai négocié ferme pour avoir un bon prix. Le gouvernement aurait simplement fait un appel d'offres et dès qu'on aurait su qu'il s'agissait du gouvernement, les prix auraient flambés. En fait, je l'ai constaté. J'ai donc gardé le secret. C'est un ami qui s'est occupé de chercher cet espace de bureau pour moi sans dire

[Text]

good deal before they knew it was an MP and the government paying for it. We probably saved \$200 a month just on that.

I've worked in a provincial government department where, for example, in computer purchases I was able to go personally, as a department head, to a supplier and get a better deal than when I was forced to go through the purchasing agency. How do you balance that off, and where's the accountability in it?

Mr. Silverman: There are currently about 150 departments and agencies of the Government of Canada, and the kinds of things you're describing are really questions of overhead versus the delivery of core programs to private citizens. How do we buy our pencils? How do we buy our office space? How do we buy our office cleaning? Those are questions of overhead and how we manage overhead.

Our view is we should be relentless in pursuing reductions in the cost of overhead. In the pursuit of that, there is the issue of 150 departments and agencies, for example, each pursuing its own arrangements on space or buying a PC. I have absolutely no doubt there are instances where a better deal can be had, but generally speaking, when we look at ourselves in comparison with other large organizations, there seems to be a general feeling you can do better from the economy of scale and expertise.

In addition to just simply the question of price, there's also the question of the other micro-economic or socio-economic advantages that can be had. For example, frequently when the government is looking for space or looking to build a building, it will fit in with a community's urban renewal plans. It will fit in with waterfront development, or a plan that is not based simply on best price, but on other socio-economic advantages. That can be done centrally. It's hard to do that if each of the 150 departments and agencies is making its own deals.

There are many other national objectives when government is acquiring items. There is the question of acquiring items from those who exercise employment equity, of using certain kinds of procurement activities for aboriginal economic development or to satisfy trade agreements.

It's certainly subject to review and questioning, but we think in some instances there are advantages to these kinds of central procurement functions, recognizing there will always be examples where it doesn't work.

The Chairman: We'll have to leave it there. We're well over time on this round. Thank you, Mr. Epp.

Just before we go to Mr. Bellemare, I have a question for Mr. Quail. I believe last week when representatives from the National Research Council were here they said in their testimony when they try to do business with you, they face what they called a 15% administrative charge. That is, you people slap a 15% surcharge or administrative charge on them. The implication was that makes you people, vis-à-vis the private sector, very often uncompetitive. Is it true you charge a 15% administrative fee, and is that done right across the board?

[Translation]

pour qui c'était, et j'ai donc pu obtenir un bon prix parce que les gens ne savaient pas que j'étais député et que c'était le gouvernement qui payait. Cela nous a probablement permis d'économiser 200\$ par mois.

J'ai travaillé pour un ministère provincial dans le cadre duquel je pouvais aller moi-même, en tant que chef de service, négociateur chez le fournisseur les achats d'ordinateur et obtenir un meilleur prix que quand je devais passer par l'organisme d'achats. Tenez-vous compte de cela, et comment justifiez-vous le système?

M. Silverman: L'appareil gouvernemental fédéral compte aujourd'hui environ 150 ministères et organismes, et les choses dont vous nous parlez correspondent en fait aux frais généraux plutôt qu'à la fourniture de programmes fondamentaux aux citoyens du Canada. Comment achetons-nous nos crayons? Comment achetons-nous nos locaux de bureau? Comment achetons-nous nos services de nettoyage de bureau? Ce sont là des questions de frais généraux.

Nous estimons que nous devons sans relâche chercher à réduire ces frais. À cet égard, on pourrait imaginer chacun de ces 150 ministères et organismes en train de s'occuper d'acheter lui-même ses propres locaux ou ses propres ordinateurs. Je suis sûr que dans certains cas, ils pourront obtenir de meilleurs prix, mais globalement, et comparativement à d'autres organisations, nous pensons que dans l'ensemble, les économies d'échelle permettent d'obtenir de meilleurs résultats.

Il ne s'agit pas simplement du prix, mais aussi des avantages micro-économiques ou socio-économiques que l'on peut obtenir. Par exemple, quand le gouvernement cherche des locaux ou veut construire un édifice, il va souvent intégrer son projet au plan d'aménagement urbain local. Son projet va s'intégrer par exemple à la mise en valeur d'un quartier riverain, ou son plan ne va pas tenir seulement compte du meilleur prix, mais aussi d'autres facteurs socio-économiques. On peut faire ce genre de chose au niveau de l'administration centrale. Il est difficile de le faire si chacun des 150 ministères et organismes traitent ses propres affaires.

Lorsqu'il procède à des achats, le gouvernement tient compte de nombreux autres objectifs nationaux. Il y a par exemple les achats effectués auprès d'entreprises qui pratiquent l'équité en matière d'emploi, les achats gouvernementaux servant à stimuler le développement économique des autochtones ou à respecter des ententes commerciales.

Tout cela est certainement sujet à question et à réexamen, mais nous estimons qu'il y a dans certains cas des avantages à procéder de façon centralisée pour ces achats gouvernementaux même si l'on sait bien que parfois ce n'est pas une réussite.

Le président: Nous allons devoir en rester-là. Nous avons déjà dépassé le temps prévu pour cette intervention. Merci, monsieur Epp.

Avant de passer à M. Bellemare, je voudrais poser une question à M. Quail. La semaine dernière, les représentants du Conseil national de recherches nous ont dit dans leur témoignage que quand ils faisaient affaire avec vous, ils avaient ce qu'ils appelaient des frais administratifs de 15 p. 100. Autrement dit, vous leur imposez des frais administratifs supplémentaires de 15 p. 100, ce qui fait qu'à leur avis, vous n'êtes pas concurrentiels avec le secteur privé dans bien des cas. Est-il exact que vous prélevez ces frais administratifs de 15 p. 100 pour tous vos services?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Quail: It depends on where you come to us for services. Some are free and some are charged for. I think the example put on the table last week was architectural and engineering services. Generally, we charge a 5% to 10% fee on major projects. So if we undertake a major project for a department or agency, we charge those general fees. The fees cover the cost of providing project management, supply and support services, etc. So from our point of view, A and E is stepping into the shoes of the department because they do not have that in-house capability.

M. Quail: Tout dépend des services qu'on nous demande. Certains sont gratuits, d'autres sont payants. Je crois que la semaine dernière on a pris l'exemple des services d'architecture et de génie. En général, nous ajoutons des frais de 5 à 10 p. 100 pour les grands projets. Donc, si nous acceptons d'entreprendre un grand projet pour le compte d'un ministère ou d'un organisme, nous exigeons des frais généraux qui représentent le coût de l'administration du projet, des services d'approvisionnement et de soutien, etc. De notre point de vue, notre service d'architecture et de génie se substitue alors au ministère qui ne possède pas cette capacité interne.

• 1135

If a department has the in-house capability for architectural and engineering services, obviously they're going to look at us as overhead in that respect. But my understanding is that for most of the departments where we provide architectural and engineering services, there are no architectural and engineering services inside the department.

Par contre, si un ministère possède à l'interne des services d'architecture et de génie, il est évident qu'on considérera que nous coûtons plus cher. Mais je crois savoir que dans la plupart des ministères auxquels nous fournissons des services d'architecture et de génie, il n'y a pas, à l'interne, de services d'architecture et de génie.

We do charge on what we consider to be projects of less than \$250,000. We negotiate on a project-by-project basis with the agency or department on a time basis or on a percentage of construction cost basis. I view this as being similar to going out and buying engineering services outside.

Il est vrai que nous faisons payer des frais pour les projets de moins de 250 000\$. Nous négocions au cas par cas avec l'organisme ou le ministère en cause, d'après le temps nécessaire ou bien selon un pourcentage du coût de construction. À mes yeux, c'est comme si le ministère achetait ses services à l'extérieur.

The Chairman: You mentioned 5% or 10% but the NRC says 15%.

Le président: Vous avez dit 5 à 10 p. 100, mais le CNR dit plutôt 15 p. 100?

Mr. Quail: I can look into the specifics of that one. If it was under \$250,000 it could have been a 15% charge because of the complexity of the small project, the time that was involved or whatever.

M. Quail: Il faudra que je vérifie ce dossier précis. Si c'était un contrat inférieur à 250 000\$, il est possible que les frais aient atteint 15 p. 100 à cause de la complexité de ce petit projet, du temps nécessaire ou quoi que ce soit.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Mr. Quail, I appreciated your presentation. As a member of Parliament for the national capital region, I'm concerned about the philosophy that was instituted in government operations, especially when we had Bill C-26, where we see that now managers manage. Who manages or controls the managers? Where are the controls? Where is the accountability? You mentioned that Treasury Board...you used a different term, but I understand they're only directives and not rules on how to operate.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur Quail, j'ai bien aimé votre exposé. À titre de député qui représente la région de la capitale nationale au Parlement, je trouve préoccupante la philosophie que l'on a instaurée dans les opérations gouvernementales, surtout depuis qu'il y a eu le projet de loi C-26, qui permet aux gestionnaires de gérer effectivement. Maintenant, qui gère ou contrôle les gestionnaires? Où sont les contrôles? Comment oblige-t-on les gens à rendre compte de leurs actes? Vous avez dit que le Conseil du Trésor... enfin, vous avez utilisé un autre terme, mais si je comprends bien, ce sont seulement des lignes directrices et non pas des règles sur la façon de fonctionner.

My concern, and perhaps you could answer these at another time, because time is so limited here... You may not have numerical answers. You may have general administrative or philosophical answers, which I appreciate.

Ce qui m'inquiète—et peut-être pourriez-vous répondre à cette question une autre fois, parce que le temps nous est compté... vous n'avez peut-être pas les chiffres sous la main. Vous êtes disposés à nous donner des réponses générales, administratives ou philosophiques, et je le comprends.

I'm worried about the accountability on the one hand, but just as important is the philosophy of those who say too many people work at the federal government, so let's cut and cut, and in that way we'll have fewer employees and a smaller payroll. My observation is that you may have a smaller payroll—and I doubt that—but you're commensurately increasing the contract section of your expenditures, and I would not be surprised if you doubled or tripled those expenditures.

Je m'inquiète au sujet de la reddition de comptes d'une part, mais tout aussi importante est la philosophie de ceux qui disent que trop de gens travaillent au gouvernement fédéral, qu'il faut réduire à tout prix les effectifs afin de réduire la masse salariale. J'ai observé que l'on a peut-être réduit la masse salariale—ce dont je doute d'ailleurs—mais que l'on a par contre augmenté dans la même proportion les dépenses contractuelles et je ne serais même pas étonné que ces dépenses aient doublé ou triplé.

[Text]

I agree that we need specialty work and time-limited work done. That's important, but we don't have a whistle-blowing law. I would like to see someone appointed by Order in Council to oversee all contracts. An Order in Council appointee can be fired, so that person would be very diligent in the contracts and the manner in which they were given out.

When we talk of jobs, we let people go and then we hire people on contract. How many casuals—don't answer right away, perhaps you could get those through the minutes—does your department have? How many casuals are on contract? How many retirees, people on pension, do you have working on contract? How many retirees—and this is a different question—from the workforce adjustment policy do you have working for you on contract?

What is the difference between a directive and a rule from Treasury Board? Do you have comparative salary lists and schedules or charts? Let's say, for example, that a computer operator at such a level, if the person is working for the government as a public servant, he or she would get this much as opposed to hiring out. When you hire people out like this, do you hire just for a day or two or a week or two weeks or a month? How many of these people who you have on contract, perhaps from private industry or private firms, have been on there for more than six months?

I suspect that some are there practically permanently, and on a yearly basis someone who could cost you \$25,000 perhaps costs you twice or even three times as much because it's the contracting firms that make all that money.

I am concerned about the managers and the networking that goes on, concerned that there are no firm rules, that there's no firm control over the people who these managers under Bill C-26 manage. They manage all right, but who can tell how they are managing? Is it to the benefit of the government?

In every aspect of the definition you may give to my words, being from the area, as you well know, I do meet a lot of contractors, contractees, public servants and everyone, and I hear horror stories, which perhaps I will bring out later.

What is the number of firms that provide services? What is the number of firms that provide the same service at the same location time and time again?

The Chairman: Mr. Bellemare, you're not going to have any time for answers. It's up to you.

Mr. Bellemare: No.

The Chairman: You can use your time, but I'm not going to give you any more than eight minutes, and that includes answers.

[Translation]

Je conviens qu'il faut à l'occasion faire faire des travaux spécialisés dans des délais serrés. C'est important, mais nous n'avons pas de législation qui institutionnalise la dénonciation. Je voudrais bien que quelqu'un soit nommé par décret et chargé de superviser l'ensemble des contrats. Une personne nommée par décret peut être renvoyée, de sorte que cette personne ferait diligence et surveillerait de très près l'octroi des contrats.

Quand on parle d'emplois, nous laissons aller des employés et nous retenons les services d'autres personnes à contrat. Combien d'employés occasionnels—ne répondez pas tout de suite, peut-être pourrez-vous nous faire parvenir une réponse par écrit—travaillent à votre ministère? Combien d'occasionnels sont embauchés à contrat? Combien de retraités, de personnes qui touchent leur pension, travaillent chez vous à contrat? Combien de retraités—notez bien que c'est une question différente—touchés par la politique de réaménagement des effectifs travaillent maintenant chez vous à contrat?

• 1140

Quelle est la différence entre une directive et une règle du Conseil du trésor? Avez-vous des listes comparatives, des tableaux ou graphiques permettant de comparer la rémunération? Disons par exemple qu'un informaticien travaille à un niveau donné à titre de fonctionnaire, cette personne toucherait tel salaire, par opposition à ce qu'il en coûterait pour embaucher quelqu'un à contrat. Quand vous embauchez des occasionnels, le faites-vous pour une journée ou deux ou bien pour une semaine ou deux ou même un mois? Combien de ces personnes dont vous avez retenu les services par contrat, qui sont à leur compte ou qui travaillent pour des entreprises privées, sont là depuis plus de six mois?

Je soupçonne qu'il y en a qui sont pratiquement permanents et quelqu'un qui vous coûterait peut-être 25 000\$ par année vous coûte peut-être le double ou même trois fois plus cher parce que ce sont les entreprises contractuelles qui empochent tout cet argent.

Je suis préoccupé au sujet des gestionnaires et du réseautage. Je m'inquiète parce qu'il n'y a pas de règles fixes, qu'il n'y a pas de contrôle rigoureux pour encadrer les gens que les gestionnaires dirigent aux termes de la loi C-26. Ils dirigent, pas de doute là-dessus, mais qui peut dire dans quelle mesure ils font du bon boulot? Est-ce à l'avantage du gouvernement?

Peu importe la façon dont vous pourriez interpréter mes propos, je suis de la région, comme vous le savez bien, et je rencontre régulièrement des entrepreneurs, des contractuels, des fonctionnaires et un peu tout le monde et j'entends souvent des histoires épouvantables dont je donnerai peut-être des exemples tout à l'heure.

Quel est le nombre d'entreprises qui fournissent des services? Quel est le nombre d'entreprises qui fournissent le même service au même endroit à répétition.

Le président: Monsieur Bellemare, il ne restera plus de temps pour répondre à vos questions. Comme vous voudrez.

M. Bellemare: Non.

Le président: Vous pouvez utiliser tout votre temps, mais je ne vais pas vous accorder plus que huit minutes, en incluant le temps pour les réponses.

[Texte]

Mr. Bellemare: I appreciate that. I would like to get the answers in the report to the committee.

The Chairman: That's fine, but you're obviously not going to get them in this round.

Mr. Bellemare: Thank you.

The number of contracts that are late. . . You, as a deputy minister, are overburdened with a lot of work and you just can't control day-to-day operations. You have to be also a planner, a manager, an administrator, and forsee everything.

Can you really tell me how many of the contracts your department put out have been late? How many times did you have overruns? If a manager decides to give a contract to a specific person for whatever reason—I underline whatever in red—and it is supposed to be the best price and fastest presentation, how many of these after the fact get to be more expensive and get to last longer? In how many of these are there are there not only overruns but sometimes they're not completed to anyone's satisfaction?

The Chairman: You have 20 seconds, Mr. Bellemare.

Mr. Bellemare: Have you ever come across managers who have made major mistakes and have bullied contractors who can't speak out because they'd be blackballed from the contracting business?

The Chairman: You're out of time. I'm sorry, there's no time for answers. I will not allow any answers.

Unfortunately, I don't think this is the way we should conduct business, but I would hope that sometime in the near future, Mr. Quail, you can provide the answers to those questions.

Mr. Quail: We'll do the very best we can.

• 1145

The Chairman: I really think, Mr. Bellemare, that you should try, for the courtesy of the members, to leave some space for answers, really.

Mr. Bellemare: Mr. Chair, I appreciate what you're saying. I know you're saying that in a good sense.

It's an accident that Mr. Quail is here today. This is not the case with him. We happen to be on this particular dialogue or item right now, but with many of the witnesses—not Mr. Quail—in the past few years, if you give them a question, they'll speak forever on the philosophy.

This is so important to me. It affects my public service community so much that I want written answers, not a lengthy philosophical answer.

The Chairman: Good. I hope we get the answers, Mr. Quail.

Mr. Marchand.

[Traduction]

M. Bellemare: Je le comprends. Je voudrais que l'on me donne les réponses dans le rapport remis au comité.

Le président: Très bien, mais vous n'aurez évidemment pas réponse à vos questions cette fois-ci.

M. Bellemare: Merci.

Le nombre de contrats qui sont en retard. . . À titre de sous-ministre, vous êtes surchargé de travail et vous ne pouvez assurément pas suivre toutes les opérations courantes. Vous devez être aussi un planificateur, un gestionnaire, un administrateur, vous devez voir au bon fonctionnement de tout cela.

Pouvez-vous vraiment me dire combien de contrats accordés par votre ministère ont été marqués par des retards? Combien de fois y a-t-il eu dépassement de coûts? Si un gestionnaire décide d'accorder un contrat à une personne précise pour une raison quelconque—et je souligne le mot quelconque en rouge—et si c'est supposé être le meilleur prix et la présentation la plus rapide qui l'emportent, combien de ces contrats finissent par coûter plus cher que prévu et durer plus longtemps que prévu? Dans combien de cas y a-t-il non seulement dépassement de coûts mais encore un résultat qui n'est pas à la hauteur des attentes?

Le président: Il vous reste 20 secondes, monsieur Bellemare.

M. Bellemare: Avez-vous déjà rencontré des gestionnaires qui ont commis de graves erreurs et qui ont tordu le bras d'entrepreneurs qui n'osent se plaindre parce qu'ils craignent d'être mis sur la liste noire pour l'octroi de contrats?

Le président: Votre temps est écoulé. Je suis désolé, il ne reste plus de temps pour répondre. Je n'autoriserai pas la moindre réponse.

Malheureusement, je ne crois pas que ce soit la bonne façon de mener nos travaux, mais j'espère que très bientôt, monsieur Quail, vous pourrez fournir les réponses à ces questions.

M. Quail: Nous ferons de notre mieux.

Le président: Il me semble, monsieur Bellemare, qu'à titre de courtoisie envers les membres du comité, vous devriez essayer de laisser les témoins répondre.

M. Bellemare: Monsieur le président, je comprends ce que vous voulez dire. Je sais que vous êtes de bonne foi.

C'est par accident si M. Quail est ici aujourd'hui. Cela ne le vise pas. Nous sommes en train d'aborder ce sujet mais je constate que la plupart des témoins—à l'exception de M. Quail—que nous avons entendus ces dernières années parlent pendant des heures de principes philosophiques lorsque vous leur posez une question.

Je m'intéresse beaucoup à ce sujet. Cela touche de près les fonctionnaires qui résident dans ma circonscription et je voudrais obtenir des réponses écrites et non pas des envolées philosophiques.

Le président: Très bien. J'espère que nous allons obtenir ces réponses, monsieur Quail.

Monsieur Marchand.

[Text]

M. Marchand: Monsieur le président, pour reprendre les propos que je tenais concernant les dépenses de sous-traitance, je ne me souviens pas d'avoir vu les données, mais je vais les regarder. Vous avez donc des données qui expliquent où sont dépensées les sommes d'argent dans la sous-traitance. Vous dites, monsieur Quail, qu'il y a des cas où c'est rentable pour le gouvernement, où la sous-traitance coûte moins cher.

Est-ce qu'il y a des évaluations qui sont faites dans les autres secteurs ou si vous seulement l'impression que vous avez que, dans tel ou tel secteur, c'est plus profitable pour le gouvernement de passer par la sous-traitance?

En d'autres mots, est-ce qu'on fait une évaluation de l'argent qui est dépensé dans les contrats de sous-traitance que vous accordez?

Mr. Quail: From our point of view, speaking for the department, whenever we do it for another department, it's their accountability. We award the contract. They manage it and look after it. It's up to them.

In our own case, we would look at it from the point of view of the management of the contract. I'd expect the individual managers to manage that within the budgets and the timelines. If they wanted to renew that contract or have another contract, then they would look at it on an individual contract basis.

M. Marchand: Donc, les contrats qui sont signés sont alloués par les directeurs. Ils sont terriblement indépendants l'un de l'autre. Il n'y a pas d'évaluation systématique, en d'autres mots.

Mr. Quail: First, on the issue of contracts, in our department there are delegated authorities, depending on the level of the contract. Some contracts are down to the level of the director, director general, ADM, DM, or the minister. Then there's the Treasury Board. It depends on the size of the contract, or on the area it happens to be in, as to where that particular contract can be signed.

M. Marchand: Par exemple, un directeur va accorder des contrats de 30 000\$ sans nécessairement avoir à rendre compte de ces contrats à ses supérieurs.

Mr. Quail: At \$30 million, they go to the Treasury Board.

M. Marchand: J'ai dit 30 000\$.

That's \$30,000.

M. Quail: Excusez-moi.

M. Marchand: Trente millions de dollars, c'est autre chose. Mais il y a quand même un seuil où un directeur de votre ministère peut accorder des contrats à sa discrétion et dont il n'est pas obligé de rendre compte à quiconque. C'est lui qui établit l'évaluation de ce contrat-là et qui décide si c'est bon ou si ce n'est pas bon. Il n'est pas obligé de rendre compte à son supérieur d'aucune façon.

Mr. Quail: Absolutely. He has responsibility for following the contracting procedures and guidelines. There are specs or requirements written in advance. He goes out for the prices, then we would evaluate it against that. I expect him to evaluate it clearly and honestly.

If there are any questions, we have internal auditors. There's the Auditor General. Bidders can complain to the department, me, ADMs, or ministers. We have a contract settlement board, if they wish to have the contracts reviewed by that board. If it gets into NAFTA, then you can have reviews done by the CITT.

[Translation]

Mr. Marchand: Mr. Chairman, to come back to what I was saying about the cost of contracting out, I don't recall having seen that data but I will look into it. You do have figures that explain where you do spend those amounts in contracting out. You said, Mr. Quail, that there are instances where that is cheaper for the government, where contracting out costs less.

Do they make assessments for other areas or is it an impression you have that in such or such an area, it's more profitable to contract out work?

In other words, does anyone assess the funds you spend on contracting out?

M. Quail: De notre point de vue, pour ce qui est de notre ministère, chaque fois que nous faisons cela pour un autre ministère, c'est à lui de procéder à ce genre d'évaluation. Nous attribuons le contrat. Ce sont eux qui en surveillent l'exécution. C'est leur responsabilité.

Lorsque c'est dans notre ministère, nous examinons l'aspect gestion du contrat. C'est à chaque gestionnaire d'administrer ces contrats en respectant les budgets et les échéances. S'ils veulent renouveler le contrat ou en conclure un autre, ils procèdent un contrat à la fois.

Mr. Marchand: So it is the directors that grant those contracts. They hold very independent positions. There is no systematic assessment, in other words.

M. Quail: Tout d'abord, pour ce qui est des contrats, notre ministère délègue aux gestionnaires certains pouvoirs en matière de contrat. La délégation se fait au niveau des directeurs, des directeurs généraux, des SMA, des SM et des ministres. Il y a ensuite ce qui relève du Conseil du Trésor. C'est en fonction du prix du contrat ou de son objet que l'on peut déterminer qui a le pouvoir de l'attribuer.

Mr. Marchand: For example, a director may grant contracts under \$30,000 without referring to his superiors.

M. Quail: À 30 millions de dollars, c'est le Conseil du Trésor.

Mr. Marchand: I said \$30,000.

J'ai dit 30 000\$.

Mr. Quail: Sorry.

M. Marchand: Thirty million dollars, that's something else. But up to a maximum, a director in your department may grant a contract without having to ask somebody else's permission. It is up to him to assess that contract and to decide whether it's a good thing or not. He's not accountable to his superior in any way.

M. Quail: Si. Il doit respecter les procédures et les lignes directrices en matière de marchés. Il y a des conditions qui existent déjà. Il demande des prix et nous pouvons évaluer cet aspect du contrat. Je m'attends à ce qu'un directeur détermine honnêtement s'il est opportun d'accorder tel ou tel contrat.

Lorsqu'il y a des questions, nous avons des vérificateurs internes. Il y a le vérificateur général. Les entrepreneurs peuvent se plaindre au ministère, à moi, aux SMA ou aux ministres. Il existe un conseil de règlement des contrats auquel ils peuvent s'adresser. S'il s'agit de l'ALÉNA, on peut alors demander au TCCE d'examiner la question.

[Texte]

[Traduction]

• 1150

There is a whole strata of ways in which to appeal decisions. If there is any question we aren't open then —

M. Marchand: Je ne vous accuse pas. Je veux seulement comprendre. C'est comme si je vous accusais d'avoir. . . Au fond, le directeur a toute discrétion dans l'attribution des contrats jusqu'à un certain niveau comme 30 000\$. Est-ce vrai ou faux? Il y a un seuil.

Mr. Quail: Yes, but he has rules.

M. Marchand: Oui, mais j'ai l'impression que ces règles sont plus ou moins floues, parce que je ne les ai jamais vues. Le Conseil du Trésor a émis des règles, mais il semble qu'elles soient plutôt inapplicables ou rarement appliquées. Vous avez dit vous-même qu'au fond, c'est à la discrétion de. . .

Mr. Quail: What you're asking depends on two things. If you're asking with respect to the integrity of the procurement system, then as far as I'm concerned the rules are there and they are followed. When you go to tender, if he meets all the requirements of the tender document, the discretion is there for that director to award it to the low bidder. If he doesn't wish to, he has to take it upstairs.

If we're talking about contracting out, however, and deciding whether to contract out or do it in-house, there is more discretion with individual directors. They must look at the situation and make that determination at that level.

The Chairman: Just before we get to Mr. Duhamel, with regard to resolving some of the questions of whether to contract out a particular piece of work, is there sometimes a conflict between the manager of a department and the government? In other words, is it possible that sometimes what is good for the manager is not necessarily good for the government or vice-versa?

Mr. Quail: Yes. I think you could get yourself into that situation. It is difficult to answer the conflict question because almost every case is complex. It depends on the environment in which you're working. It depends on cost-benefit analysis.

The Chairman: What might be the thinking of a manager who takes a subjective viewpoint on a contracting-out question and makes a decision in a self-serving way rather than doing it for the benefit of the government, or really the country.

Mr. Quail: I guess from his or her own point of view, if I had to speculate on that matter, you have a certain accountability, responsibility and focus on what you're doing. I have a focus on supplying provisions to ships so I focus on the fact the ship's coming in and I have to get the provisions. I'm just going to focus on that narrow aspect—I'm trivializing your question and I don't mean to do that—as opposed to looking at it for the government as a whole. It's a much more difficult issue to look at it, I suspect, on occasion for the government as a whole. I could elaborate if you want on that.

Mr. Duhamel (St. Boniface): I'd like to thank you for your presentation and your availability. I want to ask four questions. I'll do it very quickly and see if I can get through this.

Il existe toute une série d'instances qui peuvent être saisies d'un appel. Si l'on remet en question notre transparence. . .

Mr. Marchand: I'm not accusing you. I only want to understand. It's as if I was accusing you of having. . . Actually, the director has the discretionary power to grant contracts up to a certain level, such as \$30,000. It is true or false? There is a maximum level.

M. Quail: Oui, mais il y a des règles.

Mr. Marchand: Yes, but I am under the impression that those rules are a bit vague because I have never seen them. Treasury Board has adopted those rules but it seems they can't be applied or that they are rarely applied. You said yourself that in the end, it's up to the discretion of. . .

M. Quail: Votre question comporte deux aspects. Si vous m'interrogez sur l'intégrité du système d'achat du gouvernement, je dirais que les règles sont là et qu'on les applique. Lorsqu'on procède par appel d'offres, le directeur a le pouvoir d'accorder un contrat au moins-disant pourvu qu'il réponde à toutes les conditions contenues dans l'appel d'offres. Si le directeur ne souhaite pas lui accorder le contrat, il doit aller voir son supérieur.

Si l'on parle de sous-traitance, et de la décision d'effectuer un travail à l'interne ou à l'extérieur, il est vrai que les directeurs disposent de pouvoirs plus larges. Ils doivent examiner la situation et se prononcer seuls.

Le président: Avant de donner la parole à M. Duhamel, j'aimerais savoir si dans le cas où l'on doit décider de donner un travail à contrat ou non, peut-il arriver qu'il y ait un conflit d'intérêts entre le directeur d'un ministère et le gouvernement? Autrement dit, est-il possible que l'intérêt du directeur et celui du gouvernement ne coïncide pas exactement?

M. Quail: Oui. Je crois que cela peut se produire. Il est difficile de répondre à cette question parce que les circonstances sont en général fort complexes. Cela dépend du contexte dans lequel vous travaillez. Cela dépend du rapport qualité-prix.

Le président: Quel pourrait être le raisonnement qu'utilise un fonctionnaire qui adopte un point de vue subjectif à propos d'une décision de sous-traitance et qui prend sa décision de façon intéressée au lieu de le faire dans l'intérêt du gouvernement, ou en fait du pays.

M. Quail: Je dirais que du point de vue du fonctionnaire, si je devais faire une hypothèse là-dessus, il prend généralement sa décision en fonction des tâches qu'il a à accomplir, des responsabilités qu'il assume et des principes qui doivent guider son action. Si je m'occupe du ravitaillement des navires, je vais surtout tenir compte du fait qu'un navire est à la veille d'arriver et que je dois lui fournir des provisions. Je vais me concentrer sur cet aspect précis—je semble réduire la portée de votre question mais ce n'est pas vraiment mon intention—au lieu de penser à l'ensemble du gouvernement. Il me paraît beaucoup plus difficile de tenir compte de l'ensemble du gouvernement. Je pourrais vous en dire plus à ce sujet si vous le souhaitez.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Je vous remercie de nous avoir livré cet exposé et d'être venu aujourd'hui. J'aimerais vous poser quatre questions. Je vais le faire très rapidement et j'espère que nous pourrions toutes les aborder.

[Text]

It seems to me there's a bit of a philosophical debate going on. At one of the spectrum there's the belief that the private sector will always give the best deal. At the other end of the spectrum it's the reverse. I think we're trying to get the best for our expenditures, but we also need to be concerned about other objectives.

For example, we have some people who have been declared surplus, or whatever the appropriate term is. If you had to pick one of those three objectives or philosophical concepts in terms of contracting out, have I selected the right one? Is that what drives us, to get the best for a buck, but there are additional concerns we need to take into consideration?

• 1155

Mr. Quail: There are the conflicting forces and the philosophical debates, but it seems to me at this point we don't have a definitive position one way or the other. There are two things, at least in our own department, that would drive me: one is the level of service and the costs, and the second thing is the people. We will not hire more people, that is for sure, but we will very clearly look into the issue of how we manage the people who are becoming surplus because of downsizing, less activity, that sort of thing. There would be two determining factors from my point of view. We would look at the people—can we do it in-house, do we have the skills, yes, no, maybe—and then we would look at the cost.

Mr. Duhamel: Is it your opinion that we save money now by eliminating duplication? As I look at what's happening, it seems to me there is a great opportunity for duplication. This is a massive bureaucracy. There are a lot of departments. You mentioned some 150 agencies, etc. In your opinion, do we in fact eliminate duplication and save money?

Mr. Quail: There is incredible pressure to eliminate duplication. I would not for a minute sit here and suggest that we have eliminated all duplication, even in our own department. It is incredibly difficult. There are forces, however, at play, mainly the shrinking budgets, that drive some of this to happen. Whether you like it or not, the reality is that there is duplication. Do I believe personally that we're working hard to eliminate it? Yes, absolutely, absolutely. Have we got it all eliminated? No.

Mr. Duhamel: And probably never will.

Mr. Quail: I can give you examples, because it creeps up. When we brought the four departments together to where we are now, public services, government services, we brought together four groups. In architectural and engineering in the old Public Works we did stuff on environmental assessment. It sounds like a good idea for architectural and engineering to provide that service. We brought the four groups together. Guess what? Over in Consulting and Audit Canada, which was part of the old DSS, they were doing some work on environmental assessments. Maybe by bringing the departments together we did get at some of it, but there is still a lot to do. That's an example.

[Translation]

Il me semble que l'on parle ici des principes. À l'une des extrémités, il y a la croyance qu'avec le secteur privé, on en a toujours plus pour son argent. À l'autre extrême, c'est le contraire. Je pense que nous essayons d'étirer nos dollars le plus possible mais qu'il faut également tenir compte d'autres objectifs.

Par exemple, il y a des gens qui ont été déclarés excédentaires, je ne sais si c'est le bon terme. Si vous deviez choisir un de ces trois objectifs ou principes philosophiques pour l'appliquer au domaine de la sous-traitance, quel serait-il? Est-ce bien ce qui devrait nous préoccuper, en avoir le plus possible pour son argent, ou devrions-nous tenir compte d'autres éléments?

M. Quail: Il y a des forces contradictoires et des débats philosophiques mais je dirais que nous n'avons pas encore adopté de position définitive à ce sujet. Je dirais que, dans notre propre ministère au moins, je m'intéresserais à deux aspects: le premier est celui du service et du prix et le deuxième, les fonctionnaires. Nous n'allons pas embaucher d'autres fonctionnaires, cela est évident. Par contre, nous allons examiner de très près les possibilités qui s'offrent aux gens dont le poste est déclaré excédentaire, en raison d'une réduction de la taille des effectifs, ou des activités du ministère. Il y a deux facteurs déterminants d'après moi. Il faut d'abord examiner les ressources humaines—pouvons-nous faire ce travail à l'interne, avons-nous les gens qu'il faut, oui, non, peut-être—et ensuite, combien cela va-t-il nous coûter.

M. Duhamel: Estimez-vous que l'on peut réaliser des économies en supprimant les doubles emplois? Lorsque je regarde la façon dont cela fonctionne, il me semble qu'il existe de nombreuses possibilités de doubles emplois. Il s'agit d'une bureaucratie énorme. Il y a de nombreux ministères. Vous avez parlé de quelque 150 organismes, etc. D'après vous, est-ce que nous avons réussi à supprimer les doubles emplois et à réaliser des économies?

M. Quail: La suppression des doubles emplois est un objectif essentiel. Je ne pourrais cependant pas vous affirmer que nous avons supprimé tous les doubles emplois, ne serait-ce que dans notre ministère. Cela est très difficile. Il y a des forces qui ont pour effet, principalement les compressions budgétaires, de favoriser cette évolution. D'accord ou pas d'accord, il est vrai qu'il demeure des doubles emplois. Si je pense personnellement que nous faisons tout pour les supprimer? Oui, absolument. Les avons-nous tous supprimés? Non.

M. Duhamel: Et vous n'y arriverez sans doute jamais.

M. Quail: Je peux vous donner des exemples, parce que cela se produit. Lorsque nous avons regroupé les quatre ministères, services publics, services gouvernementaux, nous avons regroupé ces quatre organismes. Dans les services d'architecture et de génie de l'ancien ministère des Travaux publics, nous nous occupons aussi d'évaluation environnementale. On a cru que c'était une bonne idée que le service d'architecture et de génie exerce ces activités. Nous avons regroupé ces trois organismes. Devinez ce qui s'est produit? À la direction des services de conseil et de vérification, qui faisait partie de l'ancien MAS, on s'occupait également d'évaluation environnementale. Il est possible qu'en regroupant ces ministères, nous en ayons supprimé un certain nombre, mais il y a encore beaucoup à faire. Ce n'était qu'un exemple.

[Texte]

Mr. Duhamel: It's continuing in the same direction.

Mr. Quail: Yes.

Mr. Duhamel: I want to make sure I understand this. We're talking of roughly over \$5 billion of contracting out overall. Roughly 60% comes via the department and perhaps \$500 million, just slightly over, is actually stuff that comes from this department. Did I get that straight? Okay.

My final point, if I still have the time... I have been listening to Mr. Bellemare, and he has some real concerns. People talk to him as well as to other colleagues. I understand that a lot of what's happening is correct, it follows guidelines, people are very responsible. But there's a feeling out there that not everything is quite correct. Why is that? Why do we get the impression that in spite of the fact that probably a whole lot that's going on is quite, quite correct, there's a bad taste? Do you have any sense of that? I know it's a tough question.

Mr. Quail: My own sense of it would be that we're in times of incredible change. There is so much change. I look at our own department. We brought four groups together and we have one department. That happened in June 1993 and we're in November 1994. My own experience from that is that we brought four cultures together. As a result of doing that we also undertook to meet some downsizing targets of about 4,000 people and \$180 million. That we have in front of us; we're working toward that. We are looking at program review. We are examining the core responsibilities. That also introduces change and puts tension into the system. It just seems to me that with these constant changes, Mr. Duhamel, things aren't as comfortable as they used to be.

Mr. Duhamel: I wasn't thinking just about the department itself; I was thinking about the largeness of government, the 150 agencies. You can get exemptions on services up to a particular level; there are different levels of authority. If you look at it globally, it's really quite, quite complex. For the ordinary mortal looking in, surely that complexity must do a couple of things. First of all, who could possibly understand that, and you sort of give up. Secondly, it's quite possible, I suspect, because of the complexity and the largeness, for the odd thing—I suspect it's the odd thing—to be happening that is not quite according to Hoyle or the guidelines.

[Traduction]

M. Duhamel: Et l'on continue dans la même direction.

M. Quail: Oui.

M. Duhamel: Je tiens à m'assurer que j'ai bien compris. Nous parlons d'une sous-traitance qui représente un peu plus de 5 milliards de dollars. Soixante pour cent environ de cette somme passe par les ministères et 500 millions, ou un peu plus, vient de votre ministère. Ai-je bien compris? Très bien.

Ma dernière remarque, si j'ai encore le temps... J'ai écouté ce que disait M. Bellemare et il a parlé de certains aspects inquiétants. Il y a des gens qui viennent le voir comme ils vont voir également d'autres collègues. Je sais que dans la plupart des cas, les décisions sont bonnes, elles respectent les lignes directrices et tous les principes. Il n'empêche que certaines personnes pensent qu'il y a des abus. Comment expliquer cela? Pourquoi a-t-on l'impression que même si cela se passe selon les règles dans la plupart des cas, il y a quand même un certain arrière-goût? Avez-vous ce sentiment? Je sais que c'est une question difficile.

M. Quail: Je dirais que nous vivons des changements incroyables. Tout change tellement. Je regarde notre ministère. Nous avons regroupé quatre organismes et nous avons un seul ministère. Cela s'est produit en juin 1993 et nous sommes en novembre 1994. Nous avons réuni quatre façons de faire les choses. Nous nous sommes également engagés à réduire l'effectif de 4 000 personnes et le budget de quelque 180 millions de dollars. Voilà ce à quoi nous travaillons. Nous examinons également les programmes. Nous revoyons les responsabilités centrales. Cela amène des changements et introduit des tensions. Il me semble tout simplement, monsieur Duhamel, que ce n'est plus tout à fait aussi facile qu'avant.

M. Duhamel: Je ne pensais pas uniquement au ministère; je pensais à la taille du gouvernement, aux 150 organismes. Il existe des exemptions pour les services jusqu'à un certain niveau; il y a différents niveaux de pouvoir. Si l'on examine le tout, on se rend compte que cela est très très complexe. Cela amène le citoyen ordinaire qui cherche à comprendre à avoir certaines réactions. Tout d'abord, on se dit que tout cela est impossible à comprendre et on abandonne. Deuxièmement, il est tout à fait possible, c'est du moins ce que je crois, qu'étant donné la complexité et la taille des organismes en jeu, qu'il arrive parfois—et je dirais que cela se produit rarement—que la décision ne soit pas tout à fait conforme aux règles du jeu ou aux lignes directrices.

• 1200

Perhaps those are repeated and repeated to the point where some people assume it's really quite bad. Is that possible?

Mr. Quail: I would hope we don't repeat the mistakes we make.

Mr. Duhamel: Well, we could be repeating falsities without necessarily knowing it.

The Chairman: Thank you.

Mr. Duhamel: It's a very important point.

Peut-être que l'on répète ces choses et qu'à la longue la plupart des gens en arrivent à penser que la situation est franchement mauvaise. Est-ce une possibilité?

M. Quail: J'espère que nous ne répétons pas nos erreurs.

M. Duhamel: Eh bien, il se pourrait que nous répétions des choses fausses sans nécessairement le savoir.

Le président: Merci.

M. Duhamel: C'est un sujet très important.

[Text]

The Chairman: I know it's a very important point. I'm looking at the clock as well.

Mr. Epp for five minutes, followed by Ms Catterall.

Mr. Duhamel: On a point of order, I want to be the chairman for at least a few minutes so I can have you over here.

Some hon. members: Oh, oh.

The Chairman: I'm sure, Mr. Duhamel, that I would find your frustration as painful as mine.

Go ahead.

Mr. Epp: Thank you, Mr. Chairman. You have a difficult job; I acknowledge that.

I would like to ask both of these gentlemen here today a question with respect to the bottom line. We're going through this exercise, as far as I can tell, as a way of evaluating whether or not contracting out is one means we can use to eliminate total federal expenditures and hence reduce our budget. I think that's part of it.

Do you have in place any mechanism that can be used in an organization as large as this to actually evaluate whether or not contracting out is cheaper, and what kind of criteria do you use for that? I guess when you're answering that I'm also interested in an ancillary question, and that is, do you take into account the additional costs to the department of managing a contracted job as opposed to doing it in-house, where a lot of that management could sort of take place by itself?

Mr. Quail: The answer to the last part is yes.

As to the answer to the first part, we did a study on the eight departmental computer data centre operations in Ottawa. It was a comparative study that included not only our own departmental centres but other departments like Revenue, Stats Can, Transport and so on. As a matter of interest, the operating budget of those eight centres is \$156 million. That represents 5% of the total government informatics expenditures, and we support 80,000 users out of those centres.

We had an independent contractor come in. The eight data centres were found to be operating on a cost-effective basis of 20% or more below what's categorized as the Nolan-Norton cross-industry baseline, which is a North American baseline. That's one example.

It was an extensive study on our behalf, because the industry was indicating they could operate data centres at a better rate than we could. This is one example where, as far as I'm concerned, it was demonstrated categorically that our data centres are cost-effective and not inefficient and that we are able to operate this on an effective basis, essentially in competition with the private sector.

There are other examples where it is more. I gave the more simplistic one of building cleaning services, where it's cheaper to go outside. In between those two, a very sophisticated look and perhaps a much more subjective look is what happens on a daily basis.

Mr. Epp: Are you hampered in being cost-effective in-house by things like the collective agreement with the union and by an inability to really have a mobile staff because of the contracts and so on? To what degree does that affect efficiency?

[Translation]

Le président: Je sais que c'est un sujet très important. Je regarde aussi l'horloge.

M. Epp dispose de cinq minutes et ensuite M^{me} Catterall.

M. Duhamel: J'invoque le Règlement, je voudrais présider la séance pendant quelques minutes pour que vous changiez de place.

Des voix: Oh, oh.

Le président: Monsieur Duhamel, je suis convaincu que je souffrirais autant de vous voir irrité que lorsque c'est moi qui l'est.

Allez-y.

M. Epp: Merci, monsieur le président. Votre travail n'est pas facile, je le reconnais.

J'aimerais poser à ces deux messieurs qui sont ici aujourd'hui une question sur la raison d'être de la sous-traitance. Nous étudions cette question, pour autant que je sache, pour voir si la sous-traitance constitue un moyen de réduire les dépenses fédérales et donc notre budget. Cela me paraît faire partie de la question.

Existe-t-il un mécanisme qu'on peut utiliser dans une organisation aussi grande que celle-ci et qui permet de savoir si la sous-traitance est moins cher? Quels sont les critères à utiliser pour répondre à cette question? J'aimerais que dans votre réponse vous teniez compte d'un autre aspect, à savoir les coûts supplémentaires pour le ministère qui résultent de la gestion des contrats attribués à l'extérieur par rapport au coût de gestion du même travail effectué à l'interne exigent-ils le même genre de suivi?

M. Quail: La réponse à la dernière partie de la question est oui.

Pour ce qui est de la première partie, nous avons étudié les activités de huit centres informatiques ministériels à Ottawa. C'est une étude comparative qui a non seulement porté sur nos propres centres du ministère mais sur d'autres ministères comme Revenu Canada, Statistique Canada, Transports et autres. Je signale en passant que le budget de fonctionnement de ces huit centres est de 156 millions de dollars. Cela représente 5 p. 100 du total des dépenses gouvernementales dans le domaine de l'informatique et ces centres desservent 80 000 utilisateurs.

Nous avons confié l'étude à un entrepreneur indépendant. Il a constaté que les huit centres de données fonctionnaient à un coût qui était au moins de 20 p. 100 inférieur à ce que l'on appelle la donnée de base intersectorielle Nolan-Norton, qui est la donnée de base utilisée en Amérique du Nord. Ce n'est qu'un exemple.

C'est une étude détaillée que nous avons commandée, parce que le secteur privé affirmait qu'il pouvait exploiter ces centres de données à un coût inférieur au nôtre. C'est un exemple qui démontre d'après moi de façon catégorique que nos centres de données sont rentables et loin d'être inefficaces et que nous avons réussi à les exploiter de façon rentable, par rapport à ce que fait le secteur privé.

Il existe d'autres cas où l'écart est plus grand. J'ai parlé des services de nettoyage des édifices, il est moins cher de demander à l'extérieur. Entre ces deux extrêmes, je dirais que le gouvernement choisit sur une base quotidienne en fonction de considérations subjectives et objectives.

M. Epp: Est-ce que le fait d'avoir négocié une convention collective avec le syndicat et de ne pas pouvoir déplacer votre personnel à cause des contrats en vigueur nuit à votre rentabilité interne? Dans quelle mesure cela se répercute-t-il sur votre efficacité?

[Texte]

Mr. Quail: Dealing with the existing contractual obligations with our people and also with the workforce adjustment are some of the considerations we have to make whenever we're looking at contracting out. That is the world in which I live.

Mr. Epp: As a consequence, though, there is an intrusion of an external, distorting force on being efficient, isn't there? If you wanted to contract something out because it would clearly be less expensive, the actual cost of getting into that contract, including your workforce adjustment and looking after the people according to the contract, would make it ineffective. So therefore we, as taxpayers, are hung with an inefficient system because it will cost more to get out of it than to stay in it.

• 1205

Mr. Quail: I'm not sure that I could just take that categorically.

Mr. Epp: I'm asking it as a question.

Mr. Quail: I don't think it's that clean.

The example I just spoke about in the data centre study clearly used the people who are in our unions, covered by work force adjustment, terms of efficiency and operations and we clearly came out on top.

In other cases, if we were going to be contracting out we would look at how much it would cost us to deal with the existing exigencies like the workforce adjustment—what that would mean—and we would deal with it and cost that out into the equation.

But is it there? Absolutely. I would suggest that every department, every government, every organization—not only the Government of Canada—has limitations.

Mr. Epp: And especially large ones.

Mr. Quail: Yes.

The Chairman: We're out of time.

Mr. Epp: Thank you, sir.

The Chairman: I would like to just work in one question before we get to Ms Catterall.

I want to take you back for just a moment to the debate we had on Bill C-52. We were told by representatives of engineering companies, Mr. Quail, that if Bill C-52 went through as is, it raised the danger of the government—and I suppose more specifically your department—going hog-wild and taking work away from the private sector, work that has been normally done by the private sector. My question is certainly relative to contracting out and relevant in this discussion. Is there that kind of danger, or are there what I might call fetters, restraints or legislative acts that would prevent your department or the government from going hog-wild and taking work away from the private sector?

Mr. Quail: Well, I don't know how we'd really go hog-wild and take work away from the private sector.

[Traduction]

M. Quail: Les obligations contractuelles que nous avons à l'endroit de notre personnel ainsi que les modifications qu'il conviendrait d'apporter à notre personnel sont des éléments dont nous tenons compte lorsque nous examinons la possibilité de sous-traiter certaines tâches. Cela fait partie de notre environnement.

M. Epp: Cela veut donc dire qu'il existe des forces extérieures qui viennent réduire votre efficacité? Si vous vouliez sous-traiter une opération parce que cela vous coûterait nettement moins cher, il peut arriver que le coût réel de ce contrat, compte tenu des modifications à apporter à votre personnel et des droits contractuels de vos employés, rende trop cher la conclusion de ce contrat. Il arrive donc que nous, les contribuables, devons accepter un système inefficace parce que cela coûterait plus cher d'en utiliser un autre que de le conserver.

M. Quail: Je ne pense que je puisse être si affirmatif.

M. Epp: Je vous pose la question.

M. Quail: Je ne pense que cela soit si simple.

Dans l'exemple dont je vous ai parlé, l'étude des centres de données, les employés étaient syndiqués, ils étaient visés par la politique sur le réaménagement des effectifs, ils devaient respecter certaines conditions d'efficacité et de fonctionnement, ce qui ne nous a pas empêchés de très bien nous placer.

Dans d'autres cas, avant de sous-traiter une tâche, nous allons bien sûr examiner combien il nous en coûterait pour tenir compte d'éléments comme la directive sur le réaménagement des effectifs—il faudrait déterminer l'effet concret de cette directive—et nous en tiendrions compte dans le calcul du coût.

Cela existe-t-il? Absolument. Je dirais que tous les ministères, tous les gouvernements, toutes les organisations—non seulement le gouvernement du Canada—ont des limitations.

M. Epp: Et en particulier, les grandes organisations.

M. Quail: Oui.

Le président: Le temps est écoulé.

M. Epp: Je vous remercie, monsieur.

Le président: J'aimerais poser une question avant de donner la parole à M^{me} Catterall.

J'aimerais revenir un instant sur le débat auquel a donné lieu le projet de loi C-52. Certains représentants d'entreprises de génie nous ont déclaré, monsieur Quail, que si l'on adoptait tel quel le projet de loi C-52, on risquait de voir le gouvernement—et je crois que cela vise particulièrement votre ministère—vouloir tout prendre et retirer du travail au secteur privé, du travail que le secteur privé effectuait auparavant. Ma question concerne la sous-traitance et a un rapport avec cette discussion. S'agit-il d'un danger réel ou existe-t-il ce que j'appellerais des contraintes internes ou législatives qui empêcheraient votre ministère ou le gouvernement de vouloir tout faire et de prendre le travail qu'accomplit habituellement le secteur privé?

M. Quail: Eh bien, je ne vois pas comment nous pourrions tout faire et effectuer le travail du secteur privé.

[Text]

The Chairman: Those are my words, not theirs, but that's the inference I drew from their remarks.

Mr. Quail: I'd go back to my earlier comments that restraint exists. We have core operations and core capabilities now on the architectural and engineering side. We would like to keep the core capabilities so that we can provide services inside and also be able to assess what's going on on the outside.

I can't envisage how we'd take over the. . . I don't know how we would do that.

On the question of legislation, there is the issue with respect to the fact that it's at the request of somebody asking us to get outside of our bailiwick. There are legitimate times when we could help the industry, small partnerships with small firms.

So I don't see us taking over the architectural and engineering world in this country. I do see us, however, keeping a core capability to be able to manage and contracting out the excess.

The Chairman: Okay, thank you. Ms Catterall, five minutes.

Ms Catterall (Ottawa West): Yes, and that's one of my regrets: we don't have enough time here, because so much of this is in your hands.

Just to make it clearer, I think the concern many of us have in wanting to do this review is not only that it was a commitment of the government, but as well none of us are immune from reading the newspapers and seeing the amount of change that is coming.

I want to have some assurance that when the work of this committee is finished we have things in place so that we're not moving people out of the public service simply to move a shadow public service in behind them. To some extent that means having looked backwards to see to what extent perhaps that has happened.

I'm sure you've heard the figures in terms of the rate at which contracting has increased so far beyond our personnel costs or our overall operating costs. In a few short minutes I'd like to know how good an overview you could provide to this committee of your various means of staffing, i.e., your indeterminate staff, your terms and casuals, people who are in the department essentially doing a job as opposed to being there for a short-term specific study or for a particular project and then they're gone.

Do you have any idea at all of how many people you might have now in the department who are there actually on contract but working as employees and how that's changed over the last five years?

Mr. Quail: Currently the indeterminate-to-term ratio in the department is 90% indeterminate and 10% term or casual. This is down from 17% in 1990.

[Translation]

Le président: C'est moi qui m'exprime ainsi, ce ne sont pas eux, mais c'est ce que je déduis de leurs commentaires.

M. Quail: Je reviendrai aux commentaires que j'ai fait tout à l'heure dans lesquels j'ai dit qu'il existait des contraintes. Dans le domaine de l'architecture et du génie, nous exerçons des activités de base et nous avons des capacités de base. Nous aimerions conserver ces capacités pour fournir ce genre de service au gouvernement et pour également être en mesure d'évaluer le travail du secteur privé.

Je ne vois comment nous pourrions. . . Je ne vois pas comment nous pourrions le faire.

Pour ce qui est des mesures législatives, je dois signaler que ce serait à la demande de quelqu'un d'autre que nous serions amenés à sortir de notre champ de compétence. Il pourrait arriver que nous soyons amenés à aider l'industrie, à établir des associations avec de petites entreprises, ce qui pourrait être parfaitement légitime.

Je ne pense pas que nous risquions de nous accaparer tous les services d'architecture et de génie du Canada. Je pense par contre que nous allons conserver une capacité de base qui nous permettra d'assurer un service minimum et de sous-traiter le reste.

Le président: Merci. Madame Catterall, vous avez cinq minutes.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Oui, et c'est l'un de mes regrets: nous n'avons pas suffisamment de temps ici, parce que cela dépend tellement de vous.

Pour préciser, je dirais que pour la plupart d'entre nous, nous effectuons cet examen parce que le gouvernement s'y était engagé, mais il y a également ce que disent les journaux et les changements qui sont intervenus.

J'aimerais que l'on me garantisse qu'une fois que le comité aura terminé ses travaux, nous aurons mis en place certains mécanismes qui empêcheront qu'on réduise la fonction publique dans le seul but de renforcer la fonction publique fantôme qui se tient derrière. Cela veut dire dans une certaine mesure tenter de déterminer si ce n'est pas déjà ce qui s'est produit.

Je suis sûre que vous connaissez les chiffres qui indiquent que le coût de la sous-traitance a augmenté beaucoup plus vite que le coût du personnel ou du fonctionnement du gouvernement. Pendant les quelques minutes que nous avons, j'aimerais savoir si vous pouvez décrire rapidement au comité les divers mécanismes de dotation du personnel, c'est-à-dire les employés à durée indéterminée, les employés à durée déterminée et les occasionnels, les gens qui travaillent dans le ministère par opposition à ceux qui y sont employés pour faire une étude de durée déterminée ou pour un projet particulier et qui retournent ensuite dans le secteur privé.

Avez-vous une idée du nombre de personnes qui se trouvent à l'heure actuelle dans le ministère et qui sont employées à contrat comme employés et comment cela a changé au cours des cinq dernières années?

M. Quail: À l'heure actuelle, dans notre ministère, 90 p. 100 des employés sont permanents et 10 p. 100 sont temporaires ou occasionnels. Cela représente une baisse par rapport au taux de 17 p. 100 enregistré en 1990.

[Texte]

Ms Catterall: Okay. I'm just as interested, however, in getting full-time equivalents on people you have on contract in one way or another.

Mr. Quail: I'm not sure. When I say 90% is indeterminate, those are full-time employees.

Ms Catterall: Right. Compared to terms and casuals?

Mr. Quail: Right.

Ms Catterall: But other people who are on contract in one way or another?

Mr. Quail: I don't think—

Ms Catterall: Temporary agency people, probably not so many of those?

Mr. Quail: No, see, what we've instituted since June 1993 and as we started to look at the problems we're facing as the larger department to meet our downsizing targets is management of work. Management of work is an approach where we first look to see if we have employees inside who can do the job. That is our first category and this would include terms, temporary help, agencies, consultants and contractors.

We would also look at the management of recruiting and staffing. We have the external recruiting controls in place and we have a priority administrative and management system that matches the vacancies and priority ratings inside the department.

Then we are also looking at ways. . . Maybe I'm getting away from what you want, but if I could just finish the management of work. . .

Ms Catterall: Yes, sure.

Mr. Quail: We do have full services to help employees. If we put somebody on workforce adjustment, each is assigned a workforce adjustment adviser to provide job search help. We deliver a one-week course to all surplus employees. We provide whatever other links—counselling and so on—we can. Then we work with our unions in partnership with a set of national or regional levels to have technology change committees and workforce adjustment committees.

We think we're doing absolutely the best we can in order to work with the employees. We have a good record. Today we have 442 people on workforce adjustment. Art just gave me some stats that show the following employment figures: 16,092 indeterminates; 489 part-time or seasonal; 1,799 terms.

[Traduction]

Mme Catterall: Très bien. Je suis tout aussi intéressée à connaître l'équivalent à temps plein des personnes qui ont été engagées à contrat.

M. Quail: Je ne suis pas certain. Lorsque je dis qu'il y a 90 p. 100 d'employés permanents, cela veut dire qu'ils sont des employés à temps plein.

Mme Catterall: Très bien. Par rapport aux employés temporaires et occasionnels?

M. Quail: Oui.

Mme Catterall: Mais il y a d'autres personnes qui sont engagées à contrat?

M. Quail: Je ne pense pas. . .

Mme Catterall: Le personnel des agences de personnel temporaire, il n'y en a sans doute pas beaucoup?

M. Quail: Non. Depuis juin 1993, et depuis que nous examinons les problèmes que nous connaissons parce que nous sommes le ministère le plus important, nous tentons d'atteindre les objectifs qui ont été fixés en matière de réduction des effectifs par le biais de la gestion du travail. Avec la gestion du travail, nous commençons par examiner s'il existe déjà des employés qui sont en mesure d'effectuer le travail demandé. Cela représente notre première catégorie et cela comprend les employés temporaires, le personnel intérimaire, les agences, les consultants et les entrepreneurs.

Nous examinons également la façon dont on procède au recrutement et à la dotation en personnel. Nous avons mis en place des mesures de contrôle du recrutement externe et il existe un système d'établissement de priorité pour les postes administratifs et de gestion qui fait correspondre les postes vacants et les priorités fixées par le ministère.

Nous examinons également d'autres façons. . . Je m'éloigne peut-être un peu de votre question, mais si vous me permettez de terminer avec la notion de gestion du travail. . .

Mme Catterall: Je vous en prie.

M. Quail: Nous offrons toute une série de services à nos employés. Lorsqu'un employé se voit appliquer la politique de réaménagement des effectifs, on lui assigne un conseiller qui est chargé de l'aider à se trouver un emploi. Nous donnons un cours d'une semaine à tous les employés déclarés excédentaires. Nous leur offrons tout l'appui dont ils peuvent avoir besoin—counselling ou autre. . . Nous travaillons ensuite en collaboration avec les syndicats aux niveaux régional et national pour mettre sur pied des comités sur les changements technologiques et des comités sur le réaménagement des effectifs.

Nous pensons que nous faisons tout ce qui est possible pour travailler avec l'employé. Nos réalisations sont impressionnantes. Il y a aujourd'hui 442 personnes qui font partie du programme de réaménagement des effectifs. Art vient de me communiquer certaines données concernant les chiffres en matière d'emploi: 16 092 permanents; 489 employés à temps partiel ou saisonniers; 1 799 employés temporaires.

[Text]

To date this year we've been able to place all our people who have come up on workforce adjustment. Either they have taken cash-outs or retired or we have placed them. To date this year we've placed 180 people. Of these 90 have either taken cash-outs or retired or left and we have managed to place 90. So we have placed 180 in this fiscal year.

Ms Catterall: It might be really interesting to see more of whatever you have in the summary of your management work policy.

Mr. Quail: Sure, we can table that—the management of work—with the committee. Absolutely.

The Chairman: Okay, we're over. It really goes fast.

Mr. Marchand, five minutes.

M. Marchand: J'aimerais reprendre un peu les propos que vous avez tenus tantôt concernant l'article 16 du projet de loi C-52. Si je comprends bien, cet article 16 va accorder au ministère des Travaux publics des pouvoirs additionnels qui n'existaient pas avant et va permettre au ministère de concurrencer le secteur privé dans le domaine de l'ingénierie. Est-ce vrai ou faux?

M. Quail: J'ai du mal à comprendre.

Mr. Marchand: Clause 16—

M. Quail: Je comprends cela.

Mr. Marchand: —is going to give Public Works the capacity to compete with the private sector in the fields of engineering, architectural design, etc. Is that true or false?

Mr. Quail: It's going to give the department the authority, if there is a request to the minister to do such a thing, to provide support to the government, persons or bodies across Canada or elsewhere internationally, in architectural and engineering services.

M. Marchand: Et des personnes aussi.

M. Quail: Oui.

M. Marchand: Donc, cela ouvre la porte à la concurrence avec le secteur privé dans ces secteurs—là et d'autres secteurs.

M. Quail: Oui, cela ouvre la porte. On pourrait avoir une alliance avec un groupe. Cependant, nous n'avons pas l'intention d'entrer en concurrence avec le secteur privé.

• 1215

M. Marchand: Oui, mais vous pouvez facilement comprendre pourquoi le secteur privé s'inquiète de ce pouvoir additionnel du ministère des Travaux publics.

M. Quail: Oui, je comprends le...

M. Marchand: Si le ministre en décide ainsi, ou si vous en décidez ainsi, vous aurez toute latitude pour concurrencer.

M. Quail: Il faudra faire une demande.

M. Marchand: Cela, c'est tout à fait artificiel. Vous pouvez vous organiser pour qu'on accède à votre demande si cela vous plaît. Faire une demande, c'est un artifice. Cela peut être inquiétant pour le secteur privé.

[Translation]

Jusqu'à aujourd'hui, nous avons réussi à trouver un emploi à toutes les personnes qui ont été visées par la politique de réaménagement des effectifs. Elles ont accepté des indemnités, pris leur retraite ou nous leur avons trouvé un travail. Nous avons placé cette année 180 personnes. Quatre-vingt-dix d'entre elles ont accepté des indemnités, ont pris leur retraite ou ont quitté le gouvernement et nous avons trouvé un emploi à 90 de ces personnes. Nous avons donc réussi à placer 180 personnes au cours de l'année financière.

Mme Catterall: Il serait très intéressant d'avoir accès à votre résumé sur la politique en matière de gestion du travail.

M. Quail: Bien sûr, nous pouvons le remettre au comité, ce document sur la gestion du travail. Certainement.

Le président: Très bien, nous avons dépassé la limite. Le temps passe très vite.

Monsieur Marchand, vous avez cinq minutes.

Mr. Marchand: I would like to go back to what you said about section 16 of Bill C-52. If I understand correctly, section 16 will give some additional powers to the Public Works Department and will allow that department to compete with the private sector in the area of engineering. Is that true or false?

Mr. Quail: I do not quite understand.

M. Marchand: L'article 16...

Mr. Quail: I understand that.

M. Marchand: ...va accorder aux Travaux publics le pouvoir de faire concurrence au secteur privé dans le domaine de l'ingénierie, de l'architecture, etc. Est-ce bien vrai?

M. Quail: Cette disposition va accorder au ministère le pouvoir de fournir, si on le demande au ministre, un service au gouvernement, à des personnes ou des organismes canadiens ou étrangers, dans le domaine de l'architecture et du génie.

Mr. Marchand: And people too.

Mr. Quail: Yes.

Mr. Marchand: This opens the door to competition with the private sector in those areas and in others.

Mr. Quail: Yes, it opens that door. We could have a partnership with a group. However, we have no intention of competing with the private sector.

Mr. Marchand: Yes, but you can easily understand why the private sector is somewhat concerned by those additional powers being given to the Department of Public Works.

Mr. Quail: Yes, I understand the...

Mr. Marchand: If the minister so decides, or if you decide to do it, you will have the power to compete with that sector.

Mr. Quail: We will need a request.

Mr. Marchand: That's very artificial, you can set up things so that you receive a request if you wish one. A request could be a sham. That may be a concern for the private sector.

[Texte]

M. Quail: Je sais que cela peut être inquiétant, mais pour moi, ce n'est pas un artifice que de faire une demande au ministre pour faire quelque chose. C'est une chose bien réelle, et il y a beaucoup de personnes de l'autre côté qui pensent que le service à l'extérieur de la Fonction publique est moins cher.

From my point of view, it's a piece of enabling legislation. There are lots of times, I suggest, that with small engineering firms it would be very beneficial to provide some services. If you don't have that enabling authority, you can't do it.

M. Marchand: Monsieur Quail, savez-vous que dans le secteur du génie conseil, le Québec est peut-être la province la plus forte? Savez-vous que le Québec excelle en génie conseil?

Mr. Quail: Maybe I could start by saying that first of all I'm an engineer. In that sense I do have a certain appreciation of the great capability that large engineering firms in Montreal possess. Do I understand that? The answer is yes. But there are also emerging, struggling, smaller consulting engineering firms across the country that would like to do business in niche markets, nationally, domestically, and internationally, and I think it's appropriate that we would also look at assisting them. The big firms won't be interested in small contracts. They may have the same problem with overhead that we've talked about, but they would like to get out there and do business in the small niche markets in perhaps the environmental area.

M. Marchand: D'après vous, si le ministre ou quelqu'un du ministère décidait de fermer une compagnie, l'article 16 vous autoriserait-il à concurrencer une telle compagnie et à fermer ses portes si vous le vouliez?

Mr. Quail: I don't think that would be possible.

M. Marchand: Techniquement cela ne serait pas possible?

Mr. Quail: I think —

M. Marchand: Est-ce que cet article vous donnerait suffisamment de pouvoir pour affaiblir certaines compagnies de génie conseil, en ce sens qu'elles perdraient leurs assises actuelles?

Mr. Quail: At the present time we contract out 50% of our engineering services. As I said earlier, I don't see us hiring more engineers. The reality is that won't happen, but we will stay with a core capability. I don't see this as a threat, in my view.

M. Marchand: Mais cela vous permet quand même de favoriser une compagnie plutôt qu'une autre, n'est-ce pas?

Mr. Quail: No.

M. Marchand: Non?

The Chairman: Thank you, we're out of time. Mrs. Chamberlain, five minutes.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): Thank you.

I want to pursue this line of thinking a little bit more from the last questioner, but I want to take a slightly different vantage point on it. When you talk about having a core capability, what does that do for us? What does it do for Canadians? What does it do for the government? How does it help us?

[Traduction]

Mr. Quail: I know that could be a concern but according to me, it is not a sham when you have to ask the minister to do something. This is quite real, and there are many people on the other side who think that services performed outside the public service cost less.

D'après moi, c'est simplement une mesure législative qui accorde certains pouvoirs. Je dirais que bien souvent, il peut être avantageux d'offrir certains services à des petites entreprises de génie conseil. Il ne serait pas possible d'offrir ce service si cette disposition n'existait pas.

Mr. Marchand: Mr. Quail, you know that in the area of engineering, Quebec is maybe the strongest province? Do you know that Quebec excels in engineering?

M. Quail: Je vais peut-être commencer en disant que je suis d'abord un ingénieur. Cela me permet d'apprécier les capacités des grands cabinets de génie-conseil qui existent à Montréal. Si je comprends cela? La réponse est oui. Il ne faudrait toutefois pas oublier les petites firmes de génie-conseil qui ont du mal à se faire une place, qui viennent d'être créées et qui aimeraient faire des affaires dans certains créneaux, nationaux, interrégionaux et internationaux, et je crois qu'il serait bon de voir s'il n'est pas possible d'aider ce genre de petite entreprise. Les grands cabinets ne s'intéressent pas aux petits contrats. Ces cabinets connaissent peut-être les mêmes problèmes de coûts fixes que ceux dont nous avons parlé, mais ils aimeraient essayer de travailler dans certains créneaux, comme par exemple le secteur de l'environnement.

Mr. Marchand: According to you, if the minister or someone in the department decided to close a business, would section 16 allow you to compete with such a business and to close it if you wanted to?

M. Quail: Je ne pense pas que cela serait possible.

Mr. Marchand: Technically, wouldn't that be possible?

M. Quail: Je pense. . .

Mr. Marchand: Would that section give you enough powers to weaken some engineering firms, in the sense that they would lose their core market?

M. Quail: À l'heure actuelle, nous sous-traitons environ 50 p. 100 de nos services de génie. Comme je l'ai dit plus tôt, je ne crois pas que nous embauchions d'autres ingénieurs. Ce n'est pas ce qui va se passer, mais nous allons conserver une certaine capacité de base. Cela ne devrait pas être vu comme une menace, d'après moi.

Mr. Marchand: But that would still allow you to favour one business over another, isn't that true?

M. Quail: Non.

Mr. Marchand: No?

Le président: Excusez-moi, mais le temps est écoulé. Madame Chamberlain, vous avez cinq minutes.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Merci.

J'aimerais poursuivre dans la même veine que le dernier intervenant, tout en modifiant légèrement l'angle d'attaque. Lorsque vous parlez de conserver une capacité de base, en quoi cela nous intéresse-t-il? Qu'est-ce que cela apporte aux Canadiens? Quel est l'avantage pour le gouvernement? En quoi cela nous aide-t-il?

[Text]

Mr. Quail: When I think of a core capability, and if I stay with architectural and engineering, from my point of view it provides you with some corporate memory. The building we're sitting in is quite old. We have people who work on the parliamentary precinct; they carry a lot of history with them in terms of what's gone on, what's required, and that sort of thing.

[Translation]

M. Quail: Lorsque je parle de capacité de base, et si je me limite au domaine de l'architecture et du génie, j'estime que cela nous permet de savoir ce qui s'est passé. L'édifice où nous nous trouvons en ce moment est très ancien. Il y a des gens qui travaillent dans l'enceinte du Parlement; ils connaissent une bonne partie de l'histoire de cet édifice, ils savent ce qui a été fait, ce qu'il faudrait faire et ce genre de chose.

• 1220

What else does it bring? It brings the fact that says quite often if we have worked with a particular department in a particular area, in that we supervise the construction of whatever we supervise the construction of, we have the corporate history that goes with that. So if there's a requirement to do emergency repairs or things of that nature, we can get at it right away. We don't have to pay for the learning experience to bring somebody in from the outside.

It's a different story whenever you go to build something new, however. If we don't have the capability and we should not develop the core capacity, you would see us buying that service on the outside.

I'm not sure I'm answering your question, but I'm doing the best I can.

Mrs. Chamberlain: A portion. I would admit I would have thought you had more on the up side rather than just a memory, a history—and I know how important that is. I'm not disregarding it, because I do know that's important.

Mr. Quail: I mean, if we don't have the knowledge of the client. . . It's a knowledgeable client relationship. I understand the business that you're in. You don't have to teach me that when I arrive. I already know what it is. If you're in a transportation business and it was airports and we build airports, well, our people knew about building airports; we were knowledgeable in all of the requirements.

Mrs. Chamberlain: Do you see us always having that core capability?

Mr. Quail: Yes, I would think forever. . . I'm not sure I want to say forever. Do I think it's important that we have core capability? Yes. The amount of core capability, however, may vary, and it may swing and we could contract out more. I don't really envision very much contracting in. I just don't see government growing.

Mrs. Chamberlain: Now, that's an important point you've made, that you don't see much contracting in. With all that I've heard over the last few months, that would be my guesstimate too. Because of all the factors that are being encouraged through the government with the downsizing, with the wanting to make sure that everything is streamlined, I'm very glad to hear you say that.

If you had to guesstimate how much we might do in the future or would be able to do because of the smaller numbers and because of all the downsizing, what would be the percentage, what would you see as a possibility of a contracting-in nature?

Qu'est-ce que cela apporte d'autre? Eh bien, lorsque nous avons travaillé avec un certain ministère dans un domaine donné, lorsque nous avons surveillé la construction d'un ouvrage, nous avons l'expérience qui vient avec. S'il faut par exemple effectuer des réparations urgentes, nous pouvons nous y mettre immédiatement. Nous n'avons pas ainsi à payer quelqu'un de l'extérieur pour qu'il acquière cette expérience.

Il en va toutefois différemment lorsqu'il s'agit d'une construction neuve. Si nous n'avons pas la capacité de le faire, et nous ne devrions pas augmenter notre capacité de base, nous allons certainement acheter ce service à l'extérieur.

Je ne suis pas certain d'avoir bien répondu à votre question mais je fais mon possible.

Mme Chamberlain: En partie. Je dois avouer que je pensais que les avantages de cette façon de procéder ne se résumaient pas à une sorte de mémoire, d'histoire—et je sais que cela est important. J'apprécie cet élément, parce qu'il est important.

M. Quail: Mais si nous ne connaissons pas notre client. . . Il existe une relation particulière avec le client. Je sais ce que mon client fait. Il n'a pas à me l'apprendre lorsque j'arrive. Je sais déjà tout cela. S'il s'occupe de transport et qu'il s'agit d'aéroport et que nous construisons des aéroports, eh bien, nos travailleurs savent comment construire des aéroports. Nous connaissons toutes les exigences.

Mme Chamberlain: Pensez-vous que nous avons toujours cette capacité de base?

M. Quail: Oui; je dirais toujours. . . Je ne suis pas sûr que l'on peut dire toujours. Si je pense qu'il est important d'avoir une capacité de base? Je dirais que oui. L'ampleur de cette capacité de base peut toutefois varier et il peut arriver que nous sous-traitions davantage. Je n'envisage pas la possibilité de faire davantage à l'interne. Je ne pense pas que la fonction publique va s'accroître.

Mme Chamberlain: Vous avez signalé un aspect important, à savoir que vous ne pensez pas qu'on fasse faire davantage à l'interne. Avec tout ce que j'entends depuis quelques mois, c'est ce que je pense également. Avec tout ce que fait le gouvernement pour réduire la taille des effectifs, pour rationaliser l'ensemble des opérations, je suis très heureuse de vous entendre le dire.

Si je vous demandais une estimation à vue de nez du pourcentage du travail qui se fera à l'interne à l'avenir, compte tenu de la réduction des effectifs?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Quail: I don't even think I can give a good idea of the percentage of contracting in you're asking for. From our own department, I see us looking at it more carefully, because as we have downsized, we have taken out a fair number of people. I talked about the 600 last year. . . previous years, and previous years. Therefore, our ability and our flexibility to manage this are disappearing. We will look—

Mrs. Chamberlain: Precisely.

Mr. Quail: It's going to get tighter. This is not going to get easier. We will therefore be looking at the people we would have on workforce adjustment; that's why we've cut our terms. It's a very difficult issue to deal with, because some of the terms have been with us for some time and were doing a good job. Nevertheless, it was a way to deal with the permanent employees. I can see areas in which, if we have people on workforce adjustment and a contract came up, we would have a close look at whether or not we could use some of the existing people to do that work. But I'm really evading the percentage question, because I don't know.

Mrs. Chamberlain: I just want to get this point in on this line of conversation here. The reality is that clause 16, which we've had a great deal of controversy and questions around, becomes less and less an issue because of the fact that contracting in really is becoming less and less possible for this government under the terms being dictated.

Mr. Quail: I guess that's true. I mean, restraint drives the issues.

Mrs. Chamberlain: Exactly.

Mr. Quail: Restraint drives the issue so that whenever you get down to the question of looking at the particular—I have trouble dealing with this generically; I'd much rather deal with it on a project-by-project basis.

Mrs. Chamberlain: I understand that, but I wanted to take it and twist it around, because we've been concerned about that clause and I continue to be somewhat concerned. But I think we have to understand that everything we're doing, every push and every bit of momentum, is driving it in quite a different direction, that the accessibility will not be there for that clause. I wanted to make that point. Thank you.

• 1225

The Chairman: What you're saying is that for the time being the halcyon days of government are over.

Mrs. Chamberlain: Exactly.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Coming back to the NRC being here last week under Industry Canada and this indication of a 15% administration fee—they didn't wish to use your services because you automatically come in high at the outset of any contract—how many other agencies would have refused to use your services for the same reason?

M. Quail: Je ne crois pas être en mesure de vous donner un ordre de grandeur en pourcentage de ce travail. Dans notre ministère, nous allons je crois examiné cette chose très soigneusement, parce que nous avons réduit nos effectifs, nous avons laissé partir un bon nombre d'employés. J'ai parlé de 600 personnes l'année dernière. . . et l'année dernière et les années antérieures. Il est par conséquent beaucoup plus difficile de gérer cela. Nous allons examiner. . .

Mme Chamberlain: Précisément.

M. Quail: Cela va être de plus en plus dur. Il est certain que cela ne deviendra pas plus facile. Nous allons donc commencer par les personnes visées par le programme de réaménagement des effectifs; c'est pour cela que nous avons réduit le nombre de nos employés temporaires. Il n'est pas facile de prendre des décisions dans ce domaine parce qu'il y a des employés temporaires qui travaillent chez nous depuis assez longtemps et qui faisaient de l'excellent travail. Quoi qu'il en soit, c'est une façon de nous occuper des employés permanents. Je pense à certains secteurs dans lesquels nous examinerions de près s'il n'existerait pas des employés capables de faire ce travail, s'il y avait par exemple quelqu'un dans le programme de réaménagement des effectifs qui est en mesure de le faire, plutôt que de passer un contrat. J'essaie en fait d'éviter de vous donner un pourcentage parce que je ne le connais pas.

Mme Chamberlain: Je voulais simplement souligner cet aspect. En réalité, l'article 16 qui a déjà suscité pas mal de questions et de controverse, risque de perdre de l'importance parce que le gouvernement n'aura pas les moyens de faire faire le travail à l'interne, compte tenu des conditions qu'on lui impose actuellement.

M. Quail: Cela me paraît exact. Je dirais que les restrictions budgétaires ont une répercussion sur la façon dont se posent les problèmes.

Mme Chamberlain: Cela est très vrai.

M. Quail: Les restrictions n'ont qu'un effet sur ce problème et chaque fois que l'on est amené à examiner une situation particulière—j'ai du mal à parler en termes généraux; je préfère de beaucoup examiner un projet à la fois.

Mme Chamberlain: Je comprends cela mais je voulais simplement renverser cette proposition parce que cet article nous a causé certains problèmes et continue à me préoccuper. Il faut je crois tenir compte du fait que toutes les mesures que nous prenons, quelles qu'en soient la nature et l'importance, vont dans un sens tout à fait opposé et que les ressources qui permettraient de donner effet à cet article n'existent pas. Je voulais souligner cet aspect. Merci.

Le président: Vous dites en fait que les beaux jours du gouvernement sont terminés.

Mme Chamberlain: C'est exact.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Je veux en revenir à la comparaison du CNR la semaine dernière avec Industrie Canada et cette mention de frais administratifs de 15 p. 100—ils ne voulaient pas avoir recours à vos services parce que ces derniers étaient automatiquement dès le départ plus élevés que les autres—combien y a-t-il d'organismes qui ont également refusé vos services pour la même raison?

[Text]

Mr. Quail: I don't know. There were only two. We have lost some clients and we have gained some clients. We lost the Canada Post Corporation contract, and about four or five years ago we lost the work associated with realty services.

We have gained some work. We made a deal with Fisheries and Oceans to take over the real property management of all of their facilities. That was when my colleague, Mr. Silverman, was over in Fisheries and Oceans. We think we can save them money, we have that underway and we've been into it for about nine months. We have gone to CSIS with respect to doing some real property management in terms of cleaning and managing their new building for them. We were successful in doing it and gaining some work there. So we win some and we lose some.

Mrs. Brushett: Do you have someone in each province who manages the contracting out? For example, the Halifax airport recently put in a new apron for the G-7, and they had to go through Public Works to get the contract issued. Do you have someone in Nova Scotia who does all contracting out?

Mr. Quail: We have a regional director of architecture and engineering in Halifax. That person is responsible for managing architectural and engineering issues. In other words, that person's responsibilities don't only relate to contracting out. They relate to the provision of architectural and engineering services, a portion of which would be a decision as to whether we'll design that apron in-house or get somebody out-house to do it. So we do it in—

Mrs. Brushett: My question was leading to how skillful and well trained these are people at management of contracts.

Mr. Quail: I think the people in architecture and engineering are very skilled in dealing with this, and not only from the point of view of setting and deciding whether to buy architectural and engineering services to do the design. They're also very skilled in terms of the management of the contract, because we never do the construction.

Mrs. Brushett: This problem seems to have been persistent through this process of contracting out. Public Works actually issues the contract, and then someone at Halifax airport or Transport has to manage it, so no one is really accountable for flaws and things that don't work appropriately.

Mr. Quail: I would not buy into that. If it doesn't work and it has to do with architectural and engineering, we have the accountability and responsibility. We're the knowledgeable client. They paid us for it, and if it doesn't go we should stand up and say why it doesn't work. I have some examples.

Mrs. Brushett: Do you feel that works well?

Mr. Quail: Yes, I do.

Mrs. Brushett: Okay. Another question concerns me. If we asked your department to cut its budget by 20%, do you think you could save that money by contracting out?

[Translation]

M. Quail: Je ne sais pas. Il n'y en a eu que deux. Nous avons perdu certains clients et nous en avons gagné quelques-uns. Nous n'avons pas obtenu de contrat avec la Société des Postes Canada et il y a quatre ou cinq ans, nous avons perdu un contrat qui concernait des services immobiliers.

Nous avons obtenu de nouveaux contrats. Pêches et Océans nous a confié la gestion de l'ensemble de son parc immobilier. Cela s'est produit à l'époque où mon collègue, M. Silverman, travaillait pour Pêches et Océans. Nous pensons que nous allons leur faire réaliser des économies, cela est en cours et cela fait près de neuf mois que nous y travaillons. Nous avons pris contact avec le SCRS et nous leur avons offert certains services de gestion immobilière, en particulier le nettoyage et la gestion de leur nouvel édifice. Nous avons obtenu ce contrat et allons faire du travail pour eux. Nous ne gagnons pas à tous les coups mais nous gagnons quelquefois.

Mme Brushett: Est-ce qu'il y a dans chaque province une personne qui est responsable de la sous-traitance? Par exemple, l'aéroport de Halifax a récemment construit une aire de trafic pour le G-7 et les autorités aéroportuaires ont dû passer par Travaux publics pour faire accorder le contrat. Avez-vous quelqu'un en Nouvelle-Écosse qui s'occupe de toute la sous-traitance?

M. Quail: Il y a un directeur régional de l'architecture et du génie à Halifax. C'est lui qui est responsable de toutes les questions liées à l'architecture et au génie. En d'autres termes, cette personne ne s'occupe pas uniquement de la sous-traitance. Ses responsabilités concernant également les services d'architecture et de génie, et c'est lui qui a été amené à choisir entre concevoir à l'interne cette aire de trafic ou demander à quelqu'un de l'extérieur de le faire. Nous le faisons. . .

Mme Brushett: Je voulais en fait savoir si ces personnes avaient reçu une formation en gestion des marchés.

M. Quail: Je dirais que le personnel du service d'architecture et du génie a les qualifications nécessaires pour effectuer ce travail, non seulement du point de vue de la décision de conclure un marché de service d'architecture et de génie mais il est également très qualifié pour ce qui est de la gestion des marchés parce que nous ne nous occupons jamais des travaux de construction proprement dits.

Mme Brushett: C'est un problème que l'on retrouve constamment dans le processus de sous-traitance. Travaux publics accorde le contrat et c'est quelqu'un de l'aéroport de Halifax ou de Transports Canada qui doit le gérer, de sorte que personne n'est responsable s'il y a quelque chose qui ne marche pas bien.

M. Quail: Je ne suis pas d'accord. S'il y a un problème qui se rapporte à l'architecture et au génie, c'est nous qui en sommes responsables et qui devons rendre des comptes. C'est nous qui sommes le client. Ils nous ont donné de l'argent et s'il y a un problème, nous devrions l'assumer et expliquer les causes du problème. Je pourrais vous donner des exemples.

Mme Brushett: Vous pensez que cela est efficace?

M. Quail: Oui, je le pense.

Mme Brushett: Très bien. Il y a un autre aspect qui m'intéresse. Si l'on demandait à votre ministère de réduire son budget de 20 p. 100, pensez-vous que vous pourriez réaliser des économies grâce à la sous-traitance?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Quail: Our department is somewhat different because a lot of the department is not on appropriations. About \$2.3 billion is the portion that's on appropriations, and 72% of that is tied up in accommodation. Architectural and engineering is on a revolving fund, and if they don't make money, they lose money.

In other words, if they don't have clients. . . If I am providing a service to you to build that apron, that's a piece of business for me and I put it in. At the end of the day the object of the exercise for our department is that you break even on revolving funds, that you don't lose money.

• 1230

If you ask me to cut 20%... I can't cut 20% in the receiver general functions. I would have a great deal of difficulty cutting 20% in the accommodation side, because you still have to house people. When you get into the revolving fund, if you cut 20%, and it was optional, I guess there would be no alternative then but to look at more contracting out, because the client still wants the work done. If the client doesn't want the work done, then we won't do it, and the government as a whole saves money.

The Chairman: I think we should wrap this up. Mr. Epp, did you have a question?

Mr. Epp: I have one short one. It will definitely be less than five minutes.

I'm just wondering, from the administrative point of view, what incentives there are for managers to be actually efficient. It seems to me in government, much more so than in private enterprise, there is really no reward, either immediate or even distant, for really being efficient and saving money. In fact it seems to me it's the opposite. If a department grows then the department head gets more income, because he is now managing a larger department and his salary is a function of that. I would like to ask your advice on what we could do from a management point of view throughout government to provide some sort of personal incentive for efficiency, hence reduce costs.

Mr. Quail: First of all, the government is a large organization. As in every large organization you probably have some employees who are outstanding and some who aren't quite as good, but we have a whole group of people in the middle who I think have a lot of pride in the work they're doing. To some degree I think they do feel good whenever they deliver a quality product to the customer, the client, and somebody says thank you.

Secondly, I think the times have changed. There is a great deal of pressure to meet bottom lines, to deliver services more effectively, more efficiently. There is the example I talked about, the data centres. I think there are pressures already that drive you to look at efficiency and effectiveness and meeting some bottom lines. There is pride at the end of the day that they've met their bottom lines and delivered a product, and somebody said thanks. There is also a reality that they want to keep their jobs.

M. Quail: Notre ministère est quelque peu particulier parce qu'il y a plusieurs de nos services qui ne fonctionnent pas selon le système des crédits. Ces crédits représentent environ 2,3 milliards et 72 p. 100 de cela est lié aux locaux. L'architecture et le génie utilisent le système du fonds renouvelable et si ce service ne rapporte pas d'argent, il en perd.

En d'autres termes, s'ils n'ont pas de clients. . . Si je vous offre un service en vue de la construction de cette aire de stationnement, c'est une activité commerciale pour moi et je l'inscris à ce titre. À la fin de l'année, notre ministère doit réussir à absorber ces frais pour ce qui est du fonds renouvelable; il ne faut pas perdre d'argent.

Si vous me demandez de réduire de 20 p. 100... je ne peux pas réduire de 20 p. 100 les fonctions du receveur général. J'aurais beaucoup de mal à réduire de 20 p. 100 le budget des locaux parce qu'il faut bien loger les gens. Lorsqu'on arrive au fonds renouvelable, si on en retire 20 p. 100, et qu'il s'agisse d'une activité optionnelle, je crois qu'il n'y aurait pas d'autre moyen que le recours à la sous-traitance, parce que le client a besoin que l'on effectue le travail qu'il demande. Si le client n'exige pas que l'on fasse ce travail, alors nous ne le faisons pas et c'est le gouvernement dans son ensemble qui réalise des économies.

Le président: Je crois que nous devrions conclure. Monsieur Epp, vous aviez une question.

M. Epp: Une courte question. Cela ne prendra pas cinq minutes, je vous le garantie.

Je me demandais s'il existait, sur le plan administratif, des mécanismes qui incitaient les hauts fonctionnaires à être vraiment efficaces. Il me semble qu'au gouvernement, à la différence de l'entreprise privée, il n'existe en fait aucun système de récompense, qu'elle soit immédiate ou lointaine, pour les personnes qui travaillent de façon très efficace et permettent d'épargner de l'argent. Il me semble en fait que l'on fasse le contraire. Lorsqu'un ministère prend de l'expansion, le chef du ministère voit son revenu augmenter, parce qu'il est responsable d'un ministère plus important et que son traitement reflète cette situation. J'aimerais vous demander ce que nous pourrions faire sur le plan de la gestion pour mettre sur pied dans l'ensemble du gouvernement un système qui récompense l'efficacité et qui favorise ainsi la réduction des coûts.

M. Quail: Je dirais tout d'abord que le gouvernement est un organisme très vaste. Comme dans n'importe quel organisme important, il y a des employés qui travaillent de façon excellente et d'autres qui travaillent moins bien, mais il existe entre ces deux extrêmes un groupe d'employés très important qui place sa fierté dans le travail qu'il accomplit. Je dirais que dans une certaine mesure, ces fonctionnaires sentent qu'ils ont accompli quelque chose lorsqu'ils remettent un produit de qualité à un client et qu'on les en remercie.

Deuxièmement, je pense que les temps ont beaucoup changé. Il est maintenant devenu essentiel de viser la rentabilité, d'offrir des services de façon plus efficace et plus efficiente. Il y a l'exemple dont je vous ai parlé, les centres de données. Je crois qu'il est essentiel pour tous les services de viser l'efficacité et l'efficience et la rentabilité. Les fonctionnaires sont fiers lorsqu'ils ont amélioré la rentabilité et remis au client un produit qui le satisfait. Il y a aussi le fait que ces gens veulent conserver leur poste.

[Text]

Mr. Epp: That's not really being threatened.

Mr. Quail: I'm not sure that I could. . . Not threatened? There is a lot of concern.

Mr. Epp: Are you afraid of losing your job?

Mr. Quail: There is a lot of concern in our department when I told the people last year about the 4,000 people less and \$180 million over the next four years. That's reality. Are they worried? Absolutely. Are the 424 or 442 people that are on workforce adjustment concerned about their employment? Absolutely. Do I worry about the issue of shrinking budgets and working with these people to see if we can find them alternate jobs? Absolutely. The issue about management at work and the management team. . . We spend a lot of time trying to drive this into place to look after the people and still meet our bottom lines.

The Chairman: I think Mr. Bellemare wanted a question. Can you keep it short, Mr. Bellemare?

Mr. Bellemare: Yes. The deputy minister mentioned that he had downsizing objectives, but he didn't state what they were. I would like to know what the figure is. Are these people or jobs going to be replaced by contractors or contracts?

Mr. Quail: What was the last part of the question, Mr. Bellemare, I'm sorry?

Mr. Bellemare: You mentioned the downsizing objectives, but you didn't give us figures. Are these people going to be replaced by people on contract or by contractors?

Mr. Quail: The figures are roughly 4,000 people and \$180 million. We're into those figures; this isn't program review, these are previous targets we have been living with.

Were we looking at doing this by way of more contracting out? The answer is no. We were looking at doing things differently. An example would be the new public pay system. Whenever we have that system in place, in terms of producing cheques to pay people, it will require fewer people.

So re-engineering is a factor. We are not looking at contracting out. That was not what was in the equation for the \$180 million. It was volume. We anticipated that there would be less demand for our services and we would be looking at re-engineering. We would be looking at trying to eliminate overlap and duplication. I think that was Mr. Duhamel's comment earlier. We used to have *x* number of ADMs; we have fewer now. Corporate services are amalgamated, personnel service is amalgamated, etc. So we would be looking at eliminating overlap and duplication.

The Chairman: Thank you.

I think we'll end this, but I'll just finish off with a question, Mr. Quail. At the end of the exercise now being carried out by this committee, we would like to be in a position to give you or your department better tools, better guidelines, better criteria

[Translation]

M. Epp: Les postes ne sont pas vraiment menacés.

M. Quail: Je ne suis pas sûr que je pourrais. . . pas menacés? Ils sont très inquiets.

M. Epp: Avez-vous peur de perdre votre poste?

M. Quail: Cela a inquiété beaucoup de gens dans notre ministère lorsque je leur ai dit qu'il faudrait réduire notre effectif de 4 000 personnes et notre budget de 180 millions de dollars au cours des quatre prochaines années. C'est la réalité. Sont-ils inquiets? Certainement. Est-ce que les 424 ou les 442 personnes qui participent au programme de réaménagement des effectifs sont inquiètes de leurs postes? Certainement. Est-ce que la réduction des budgets et la recherche d'un poste pour ces gens m'inquiètent? Je dirais que oui. La question de la gestion du travail et de l'équipe de gestion. . . nous faisons beaucoup d'effort pour mettre en place ces notions et faire ce que nous pouvons pour ces employés tout en respectant nos objectifs.

Le président: Je crois que M. Bellemare voulait poser une question. Pouvez-vous être bref, monsieur Bellemare?

M. Bellemare: Oui. Le sous-ministre a parlé de réduction d'effectifs mais il n'a pas donné de chiffre. J'aimerais savoir de quoi on parle. S'agit-il de personnes ou d'emplois qui vont être remplacés par des entrepreneurs ou des personnes à contrat?

M. Quail: Quelle était la dernière partie de votre question M. Bellemare?

M. Bellemare: Vous avez parlé de vos objectifs de réduction mais vous ne nous avez donné de chiffre. Va-t-on remplacer ces gens par des employés contractuels ou par des entrepreneurs?

M. Quail: Les chiffres sont d'environ 4 000 personnes et 180 millions de dollars. Nous essayons d'atteindre ces objectifs; il ne s'agit pas d'une revue des programmes, ce sont des objectifs qui ont été fixés antérieurement et que nous visons toujours.

Est-ce que nous allons essayer d'y parvenir en augmentant la sous-traitance? La réponse est non. Nous allons essayer d'y parvenir en faisant les choses différemment. Je vous donnerai l'exemple du nouveau système d'établissement des chèques. Chaque fois que nous mettons ce système en place pour la rémunération, on réduit notre effectif.

• 1235

Nous essayons de restructurer les tâches. Nous n'avons pas envisagé la sous-traitance. Ce n'est pas à cela que correspond la somme de 180 millions de dollars. Nous pensions plutôt au volume. Nous prévoyons une réduction de la demande de services et nous procédons à une restructuration. Nous tentons de supprimer les chevauchements et les doubles emplois. Je pense que c'est là-dessus que portait le commentaire de M. Duhamel. Il y avait *x* SMA auparavant, il y en a moins maintenant. Nous avons fusionné les services généraux, nous avons fusionné le service du personnel. Nous essayons de supprimer les chevauchements et les doubles emplois.

Le président: Merci.

Je pense que nous allons terminer ici mais je voudrais poser une dernière question à M. Quail. Lorsque le comité aura terminé ses travaux, nous aimerions être en mesure de vous fournir certains outils, certaines lignes directrices, certains

[Texte]

and better policies to determine where it is wise to contract out and where perhaps it's not wise to contract out. Is there room for us to do that? Do you feel you could be given better tools to do the job, to determine this age-old question of contracting out or not contracting out?

Mr. Quail: I'm not sure about better tools. I think it's an evolving issue. I think the things you start to see coming, like the question if you should be looking at the savings to the government as a whole, as opposed to the savings for the individual department. . .

The Chairman: Yes, that's the conflict I raised.

Mr. Quail: It is a key issue, and one needing to be pursued and developed. The common service policy, in terms of reviewing it as it relates to optionality and mandatory service, is a thing that will need to be looked at. The training of our individuals is always a key area, because people roll over and not everybody has the same skill set. So training would be important. Those would be three particular areas that come to mind.

The Chairman: So there is room for improvement?

Mr. Quail: Yes.

The Chairman: Well, thank you very much. I really appreciate your coming here, and I hope to see you again soon. Thank you.

Mr. Quail: Thank you.

The Chairman: We will end this meeting. For the benefit of the members of the steering committee, we will have a short in-camera meeting in a couple of minutes.

This meeting is adjourned.

[Traduction]

critères et certaines politiques qui vous permettraient de mieux savoir s'il est préférable de sous-traiter une tâche ou de la faire à l'interne. Pensez-vous que nous puissions y parvenir? Pensez-vous que vous pourriez disposer d'outils plus efficaces pour faire ce travail, pour effectuer ce choix traditionnel, faire ou faire faire?

M. Quail: Je ne suis pas certain que l'on puisse améliorer les outils. Cela me semble être une question en pleine évolution. Je crois qu'il y a des choses que l'on commence à apercevoir, comme la question de savoir s'il faut envisager les sommes qu'économise le gouvernement dans son ensemble et non celles qu'économise un ministère particulier. . .

Le président: Oui, c'est le conflit dont je parlais.

M. Quail: C'est une question essentielle et il faudra l'approfondir. Il va falloir également revoir la politique de service commun, dans l'optique de l'optionnalité et des services obligatoires. La formation est toujours un aspect primordial parce que les gens changent de poste et n'ont pas tous les mêmes qualifications. La formation demeurera un élément important. Ce sont les trois domaines qui me viennent à l'esprit.

Le président: Il est donc possible d'améliorer les choses?

M. Quail: Oui.

Le président: Fort bien, je vous remercie beaucoup. Je suis heureux que vous ayez pu venir et j'espère que vous reviendrez bientôt. Merci.

M. Quail: Merci.

Le président: Voilà qui termine la séance. Les membres du comité de direction vont tenir une brève réunion à huis clos dans quelques minutes.

La séance est levée.

MAIL  **POSTE**

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste-lettre

**8801320
OTTAWA**

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From Public Works and Government Services Canada:

Ranald Quail, Deputy Minister;

Art Silverman, Assistant Deputy Minister, Supply Operations Service Branch.

TÉMOINS

De Travaux publics et Services gouvernementaux Canada:

Ranald Quail, sous-ministre;

Art Silverman, sous-ministre adjoint, Service des approvisionnements.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 26

Thursday, December 1, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 26

Le mercredi 1^{er} décembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 1, 1994
(29)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:03 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

Other Members present: Pierrette Maltais-Ringuette.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From "La Société Gamma Inc.": Gilles Gamas, President. *From the Association of Translators and Interpreters of Ontario:* Mark Villeneuve, President; Marc Beaulieu, Executive Director. *From the Translation Group:* Ken Larose, Partner; Pierre Devinat, Partner.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Gilles Gamas, President of "La Société Gamma Inc."; Mark Villeneuve, President of the Association of Translators and Interpreters of Ontario; Ken Larose and Pierre Devinat, Partners of the Translation Group made an opening statement and with the other witness answered questions.

At 12:34 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 1^{er} DÉCEMBRE 1994
(29)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 03, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Chuck Strahl.

Autre député présent: Pierrette Ringuette-Maltais.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Société Gamma Inc.: Gilles Gamas, président. *De l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario:* Mark Villeneuve, président; Marc Beaulieu, directeur général. *Des Traducteurs réunis:* Ken Larose, associé; Pierre Devinat, associé.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Gilles Gamas, président de La Société Gamma Inc., Mark Villeneuve, président de l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario, Ken Larose et Pierre Devinat, des Traducteurs réunis, font un exposé et, avec l'autre témoin, répondent aux questions.

À 12 h 34, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, December 1, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 1^{er} décembre 1994

• 1100

The Chairman: I call this meeting to order. Time is of the essence this morning. A number of us have important meetings that begin at 12:30 pm. We're going to try to complete this session by 12:30 p.m.

We have three organizations with us today. We're going to employ a different format, thanks to a suggestion brought forward the other day by Mr. Strahl of the Reform Party. Each of the three organizations will be making a presentation off the top. I hope none will exceed 10 minutes, and if you could make it shorter, fine. It would be nice to get into questioning around 11:30 p.m.

After we've heard from each organization, they will all form one panel. When it comes time for members' questions, we will have an opportunity to question anyone from all three organizations.

Gilles Gamas is the president of *La Société Gamma Inc.* From the Association of Translators and Interpreters of Ontario are Mark Villeneuve and Marc Beaulieu, and from the Translation Group we have a number of partners: Ken Larose, Pierre Devinat, Bernard Kremmer, Pierre Landry, Jean Digras and Lynn Gagnon.

Mr. Gilles Gamas (President, La Société Gamma Inc.): Mr. Chairman, I would like to thank you for this opportunity to appear before the committee. Your work in examining the real costs and benefits of contracting out is extremely useful, although it has not been made any easier by the contradictory figures and incomplete answers you've received to date.

• 1105

In my brief I've examined four major issues: comparative costs; quality factor; optimum percentage of translation that should be contracted out; and what I think is the real issue—not the contracting out of translation services but what we call in our jargon "optionality". I'll begin with costs.

Selon les chiffres tirés des rapports du vérificateur général et confirmés par le Bureau de la traduction, le coût total de la traduction interne est d'environ 35 cents le mot. Le coût de la traduction faite en sous-traitance peut être évalué à environ 24 cents le mot. Ce chiffre inclut le prix moyen payé aux sous-traitants, qui est de 18,5 cents le mot, comme vous l'a dit le Bureau de la traduction le 6 octobre, plus 29 p. 100 pour les frais de gestion de la sous-traitance selon le rapport de 1993 du vérificateur général.

Pour que la sous-traitance revienne aussi cher que la production interne, il faudrait que tous les coûts directs et indirects de contrôle et de gestion de la sous-traitance ajoutent près de 90 p. 100 au prix brut payé aux entrepreneurs, ce qui est invraisemblable.

I would add that the total cost principle should also apply to in-house production. In saying that, I know I won't be making any new friends at the Translation Bureau, but you have to take a cold, hard look at the situation. Some customers, not all, have

Le président: Je déclare la séance ouverte. Nous sommes plusieurs à avoir des rendez-vous importants à 12h30 et nous allons donc essayer de terminer la réunion pour midi trente.

Nous accueillons les représentants de trois organismes aujourd'hui, ce qui explique que nous avons décidé de retenir la suggestion de l'autre jour de M. Strahl du Parti réformiste et d'adopter une formule différente. Pour commencer, les porte-parole de chaque organisme feront leur exposé. J'espère que chacun s'en tiendra à 10 minutes et même à moins que cela, ce qui serait parfait. Nous pourrions alors passer aux questions vers 11h30.

Après l'exposé de chaque organisme, tous les porte-parole resteront à la table et les députés auront ainsi l'occasion de poser leurs questions au témoin de leur choix.

Nous avons avec nous M. Gilles Gamas, président de La Société Gamma Inc. De l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario, nous avons M. Mark Villeneuve et M. Marc Beaulieu. Des Traducteurs réunis nous avons avec nous plusieurs associés: M. Ken Larose, M. Pierre Devinat, M. Bernard Kremmer, M. Pierre Landry, M. Jean Digras et M^{me} Lynn Gagnon.

M. Gilles Gamas (président, La Société Gamma Inc.): Monsieur le président, je tiens d'abord à vous remercier de m'avoir donné l'occasion de comparaître devant votre comité. Vous faites un travail extrêmement utile en examinant les coûts et les avantages réels de la sous-traitance. Par contre, votre tâche n'est pas facile, car on vous a fourni des chiffres contradictoires et des réponses incomplètes ou imprécises.

J'ai abordé quatre grandes questions dans mon mémoire: les coûts comparatifs de la traduction interne et de la sous-traitance, le facteur qualité, le pourcentage optimal de sous-traitance et enfin, ce qui, à mon avis, constitue le véritable enjeu, c'est-à-dire non pas la sous-traitance des services de traduction, mais ce que nous appelons dans notre jargon l'optionnalité. Commençons par les coûts.

Based on figures taken from the Auditor General's Report and confirmed by the Translation Bureau itself, the total cost of in-house translation is about \$0.35 per word. The cost of translation contracted out can be evaluated at \$0.24 per word. This figure includes the average price paid to contractors, which, as the Translation Bureau informed you on October 6, is \$0.185 per word, plus 29% as estimated by the Auditor General in 1993 to account for in-house management costs.

For contracting out to be as expensive as in-house translation, all the direct and indirect costs incurred to control and manage contracting out would have to add nearly 90% to the gross price paid to contractors, which is entirely improbable.

J'ajoute que le principe du coût total devrait également s'appliquer à la production interne. Là, je sais que je ne vais pas me faire des amis au Bureau de la traduction, mais il faut voir la réalité en face. Certains clients nous disent que, quand les

[Texte]

told us they have more work to do when translations are done in-house. Since we are specialists in our firm, some customers ask that their texts be translated by us rather than by the bureau. Some departments or House committees hire personnel to review texts from the bureau. I can give you a number of examples, if you so wish.

This is not a widespread phenomenon, however, so the translators' union was right to say not all the best translators have left for the private sector. Parliamentary interpreters and translators, for example, are well known for their ability. In certain fields, however, the private sector can now provide at least as good a product at a lower cost, and customers would like to have the option to work directly with us instead of being required to deal with the bureau. This is what we call optionality.

Before discussing the optionality, however, I would like to say a word about the optimum percentage of translation that should be contracted out. The figure of 30% that you find in the Secor report is in my opinion biased downwards. Secor looked only to contracting out as a way to absorb the peaks in demand. In my opinion, contracting out can also be part of the permanent structure of production if it costs systematically less than in-house production.

This is paralleled within the automobile industry. Major North American and Japanese automobile companies contract out the manufacture of parts, and even subsystems, because it is less expensive. Contracting out is not used merely to absorb demand peaks.

Cela dit, notre position à ce sujet est très claire: nous n'avons pas d'idée préconçue du pourcentage optimal de sous-traitance. Ce pourcentage pourrait être de 10 p. 100 dans un secteur et de 90 p. 100 dans un autre. Tout dépend des capacités, des compétences et du coût total de l'interne et du secteur privé.

[Traduction]

traductions sont faites à l'interne, ils ont plus de travail. Parce que nous sommes spécialisés, certains clients demandent que leurs textes soient traduits par nous plutôt que par le Bureau. Il y a aussi des ministères—ou des comités de la Chambre—qui engagent quelqu'un pour revoir les textes venant du Bureau. Je pourrai vous en donner des exemples si cela vous intéresse.

Ce n'est pas un phénomène général. Le Syndicat des traducteurs a raison de dire que les meilleurs ne sont pas tous partis dans le secteur privé. Les interprètes et les traducteurs du secteur parlementaire, par exemple, sont reconnus pour leur compétence. Mais dans certains domaines, le secteur privé peut maintenant offrir un produit au moins aussi bon, pour moins cher, et les clients aimeraient bien avoir la possibilité de travailler directement avec nous, au lieu d'être obligés de passer par l'intermédiaire du Bureau. C'est ce qu'on appelle l'optionnalité.

Mais avant, je voudrais dire un mot du pourcentage optimal de sous-traitance. Le chiffre de 30 p. 100, que l'on trouve dans le rapport Secor est, à mon avis, plus bas qu'il ne devrait l'être. Pour Secor, le rôle de la sous-traitance est seulement d'absorber les pointes de la demande. À mon avis, quand la sous-traitance revient systématiquement moins cher que la production interne, elle a sa place dans la structure permanente de production.

Dans l'industrie automobile, par exemple, tous les grands constructeurs, nord-américains ou japonais, confient la fabrication de pièces et même de sous-systèmes à des sous-traitants, parce que cela revient moins cher. La sous-traitance n'est pas là uniquement pour absorber les pointes de la demande.

Our position on the subject is very clear: we have no preconceived idea of the optimum percentage of total translation volume that should be contracted out. It could be 10% in one field and 90% in another. Everything would depend on the respective capacity, skills and total cost of the in-house organization and the private sector.

• 1110

Maintenant, il y a la question du conflit d'intérêts. Il est évident, en effet, que le Bureau est à la fois juge et partie quand il évalue la compétence et le travail des entrepreneurs. Ce facteur peut devenir important quand les rapports entre les employés du Bureau et les sous-traitants sont perçus comme des relations de concurrence plutôt que de complémentarité. C'est pourquoi, au risque de me répéter, j'affirme que l'optionnalité est la meilleure solution.

Je ne crois pas qu'elle aurait sur le Bureau un impact aussi dramatique que certains le croient. Premièrement, plusieurs clients n'auraient pas les ressources voulues pour gérer les contrats de traduction ou n'auraient tout simplement pas envie de le faire et continueraient donc de s'adresser au Bureau. Deuxièmement, la capacité du secteur privé d'absorber à court terme une forte hausse de la demande est limitée. Troisièmement, les ministères clients ne voudraient sans doute pas mettre tous leurs oeufs dans le même panier. Tout cela fait que la part du marché du Bureau ne diminuerait pas nécessairement.

Ensuite, il n'y aurait pas de répercussions négatives sur l'emploi en traduction si la demande globale de services demeurerait la même. Il y aurait, au plus, des transferts d'emplois du secteur public au secteur privé, mais pas de diminution nette.

Another point is the issue of conflict of interest. The Bureau is clearly acting as both judge and party in evaluating the skills and work of contractors. This may become an important factor when relations between Bureau employees and sub-contractors are perceived as competitive in nature rather than complementary. At the risk of repeating myself, it is for this reason that I say optionality is the best solution.

I don't believe optionality would have as dramatic an effect on the Bureau as some would believe. First, a number of customers would not have the necessary resources to manage translation contracts—or would simply not want to do so—and would therefore continue dealing through the Bureau. Second, the private sector's capacity to absorb sharp increases in demand in the short term is nevertheless limited. Third, client departments would very likely avoid putting all their eggs in one basket. Consequently, the Bureau's "market share" would not necessarily decline.

Furthermore, there would not be any negative impact on employment in translation if the overall demand for translation services remained unchanged. At most, jobs would be transferred from the public sector to the private sector, but there would not be a net drop in employment.

[Text]

L'optionnalité offrirait des possibilités d'expansion au secteur privé. Celui-ci est composé, dans le domaine de la traduction, en très grande majorité de petites entreprises. Et je crois que le gouvernement libéral aimerait favoriser le développement de la petite entreprise.

Actuellement, le Bureau de la traduction bloque l'expansion du secteur privé à cause du monopole qu'il exerce. En cas d'optionnalité, il est très improbable qu'une entreprise de traduction parvienne à dominer le marché et à contrôler les prix. Les Comptes publics prouvent que les plus gros fournisseurs ne représentent, en ce moment, que 2 p. 100 du marché de la traduction en langues officielles.

Enfin, l'optionnalité aurait le gros avantage de responsabiliser les ministères. Cela est important. Tant que les ministères considéreront la traduction comme un service gratuit, les ressources consacrées à la traduction ne seront pas gérées de manière optimale.

En conclusion, l'optionnalité engendrerait des économies pour le contribuable canadien: des économies directes parce que la sous-traitance coûte moins cher que la production interne, à condition d'être de qualité; des économies indirectes parce que les ministères pourraient mieux intégrer la traduction à leurs activités de communication et de publication; des économies de temps aussi, en éliminant l'intermédiaire. La question des délais est très importante pour les clients.

La solution, selon moi, c'est l'optionnalité. D'ailleurs, elle était recommandée dans un rapport produit en 1989 par Price Waterhouse et commandé par le Secrétariat d'État. Je trouve assez curieux que personne ne vous en ait parlé jusqu'ici.

Si vous désirez avoir plus de détails, je répondrai avec plaisir à vos questions. Par exemple, je pourrai fournir des précisions au président du Comité sur la question du pourcentage optimal de sous-traitance ou à M. Bellemare sur les contrats de révision accordés à des sous-traitants, ou à M. Duhamel sur le calcul des coûts. Je vous remercie.

The Chairman: Thank you very much.

We're now going to hear from our second set of presenters, from the Association of Translators and Interpreters of Ontario. They are Mark Villeneuve and Marc Beaulieu.

Fire away.

Mr. Mark Villeneuve (President, Association of Translators and Interpreters of Ontario): Okay.

Mr. Chairman, hon. members, ladies and gentlemen, on behalf of all members of the Association of Translators and Interpreters of Ontario, I wish to thank you for this opportunity to present our views on the quality of language services in the federal government.

The Association of Translators and Interpreters of Ontario, or ATIO, founded in 1921, is the oldest translators' association in Canada. It also was the first translators' association in the world to obtain a legally reserved professional title for its members under legislation passed by the Government of Ontario in 1989.

[Translation]

Optionality would afford opportunities for private sector expansion. The vast majority of private sector translation concerns are small businesses, and I think the Liberal government would like to foster the development of small and medium-sized business.

However, the Translation Bureau's monopoly is currently blocking private sector expansion in the field. Under optionality, it is highly unlikely that any single translation business could dominate the market and control prices. According to the Public Accounts, the biggest suppliers represent only some 2% of the official languages translation market.

Finally, optionality would also offer the major benefit of making the departments accountable. This is important. As long as the departments consider translation as a free service, the resources allocated to translation will not be managed in an optimum fashion.

In conclusion, optionality would result in savings to the Canadian taxpayer: direct savings because contracting out costs less than in-house production, provided the work is of high quality; indirect savings because the departments would thus be able to integrate translation to a greater degree with their communications and publications activities; time savings as well, by eliminating the middleman. The issue of deadlines is very important for customers.

In my view, optionality is the solution. It was moreover recommended in a report produced by Price Waterhouse and commissioned by the Secretary of State Department in 1989. I find it somewhat curious that no one has mentioned it to you to date.

Mr. Chairman, I will now be pleased to answer your questions. If you wish, I can provide you with details on the optimum percentage of translation that should be contracted out, or give Mr. Bellemare information on revision contracts awarded to private contractors. I can also explain to Mr. Duhamel how the cost figures were calculated. Thank you.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant entendre notre deuxième groupe de témoins, qui représente l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario. Il s'agit de Mark Villeneuve et de Marc Beaulieu.

Allez-y.

M. Mark Villeneuve (président, Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario): D'accord.

Monsieur le président, honorables députés, mesdames et messieurs, au nom de tous les membres de l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario, je tiens à vous remercier de nous avoir accordé cette occasion d'exprimer nos opinions au sujet de la qualité des services linguistiques au sein du gouvernement fédéral.

L'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario (ATIO), fondée en 1921, est la plus ancienne association de traducteurs au Canada. C'est aussi la première association de traducteurs au monde qui a obtenu pour ses membres un titre professionnel réservé reconnu par la loi, en vertu d'une loi adoptée par l'Assemblée législative de l'Ontario en 1989.

[Texte]

To obtain certification, translators, conference interpreters and terminologists must have a university degree or equivalent experience in their field and must pass a standardized national examination. ATIO currently has over 600 certified members as well as some 300 associates who are preparing to sit the certification examination.

These professionals work as independents in the contract market, as employees of translation companies and commercial corporations or as public servants at all levels of government. The association promotes the professionalism and ongoing development of all its members. In turn, ATIO's professional standards, code of ethics and arbitration service enable it to protect the public interest.

Dans le débat actuel entourant la sous-traitance des travaux par le gouvernement, nous, de l'ATIO, croyons que trois facteurs n'ont pas eu toute l'attention qu'ils méritent : la qualité du service, le partenariat authentique entre le secteur public et le secteur privé, et la satisfaction totale de la clientèle.

[Traduction]

Pour être agréé, le traducteur, l'interprète de conférence ou le terminologue doit avoir un diplôme universitaire ou une expérience équivalente dans son domaine, et réussir un examen normalisé à l'échelle nationale. L'ATIO compte actuellement 600 membres agréés ainsi que quelque 300 adhérents qui se préparent à subir l'examen d'agrément.

Ces professionnels oeuvrent à titre de pigistes indépendants, d'employés d'entreprises de traduction ou de sociétés commerciales, ou encore de fonctionnaires à tous les échelons des gouvernements. L'association favorise le professionnalisme et le perfectionnement permanent de tous ses membres. Par ailleurs, elle cherche à protéger l'intérêt public par ses normes professionnelles, son code de déontologie et son service d'arbitrage.

In the current debate over contracting out government work to the private sector, we at ATIO believe three factors have not received the full attention they deserve: quality of service, genuine partnerships between the public and private sectors, and total client satisfaction.

• 1115

Nous sommes également d'avis que, dans sa lutte actuelle au déficit, le gouvernement devrait néanmoins s'efforcer de ne pas perdre de vue l'évolution à long terme de notre secteur d'activité et les possibilités économiques qu'il représente pour le Canada dans son ensemble.

In our profession, quality is defined as rendering the content rather than the form of a message from the source language into the target language with no additions, omissions or changes in connotation. Quality also means choosing the proper words and sentence structure for the subject and the target audience, presenting the message in a format consistent with the client's specifications and of course meeting the client's deadline. In brief, it means delivering work on time in final form.

To deliver quality, certain conditions must be present. Language professionals first must have a work environment suited to the intensely focused intellectual nature of their task. They must also have the proper tools to perform their work, especially general and highly specialized language reference works, a growing number of which are now becoming available in electronic format.

They also need access to knowledgeable contact people who can advise them on questions of specific terminology, preferred style and intended connotation of the message to be rendered. Finally, they require sufficient time to complete all stages of their work, from initial research to final proofreading, or actual delivery in the case of interpreters.

Dans le mémoire qu'il a présenté à votre comité, M. Pomerleau, du Syndicat des traducteurs, a fait observer que, jusqu'à récemment, le Bureau de la traduction attribuait systématiquement les marchés au plus bas soumissionnaire, sans tenir compte des antécédents, de la qualité du travail ou des compétences dans les domaines spécialisés. Dans de telles conditions, les entrepreneurs sont forcés d'avoir recours à des expédients et ils ne touchent pas un revenu assez élevé pour se

We also believe that in its current struggle to reduce the deficit, the government should nonetheless strive to maintain a long-term view of the evolution of our industry, and the economic opportunities that industry presents for Canada as a whole.

Dans notre profession, on entend par qualité le fait de rendre le contenu plutôt que la forme du message de la langue de départ à la langue d'arrivée, sans ajout, ni omission, ni modification de nuance. On entend aussi par qualité le fait de choisir les mots et la structure de phrase qui conviennent au sujet et aux destinataires, de présenter le message dans une forme qui correspond aux indications du client et, bien sûr, de respecter l'échéancier du client. Bref, exécuter en temps voulu un travail définitif.

Pour qu'il y ait qualité, certaines conditions doivent être présentes. Les langagiers doivent d'abord travailler dans un environnement qui convient au caractère hautement intellectuel de leur fonction. Ils doivent aussi disposer des outils nécessaires pour accomplir leur travail, notamment des ouvrages de référence linguistiques très spécialisées, lesquels sont de plus en plus offerts sous forme électronique.

Ils doivent aussi pouvoir communiquer avec des personnes-ressources qui peuvent les renseigner sur des questions de terminologie précises, sur les préférences stylistiques et sur la connotation voulue du message à rendre. Enfin, ils doivent avoir suffisamment de temps pour réaliser toutes les étapes de leur travail, de la recherche initiale à la relecture finale, ou à l'interprétation comme telle dans le cas des interprètes de conférence.

In his brief to your Committee, Mr. Pomerleau of the translators' union pointed out that until recently, the Translation Bureau systematically awarded contracts to the lowest bidder, with no consideration of past performance, quality of work, or qualifications in specialized fields. Such conditions force contractors to cut corners and deny them sufficient income to upgrade their professional knowledge, skills and tools. They also foster an unhealthy mistrust between professionals inside

[Text]

perfectionner et se doter des outils nécessaires. Cette situation engendre aussi entre les professionnels à l'intérieur du Bureau de la traduction et ceux de l'extérieur une méfiance malsaine qui détruit la relation de collaboration nécessaire dans l'intérêt du client. Enfin, la bureaucratie engendrée par cette situation a entraîné un énorme gaspillage des compétences de professionnels chevronnés. Bref, l'ensemble du système d'attribution des marchés porte atteinte à la qualité et aux intérêts de la profession, du client et du contribuable canadien.

Nous, de l'ATIO, sommes d'avis que certaines mesures s'imposent.

L'agrément professionnel des traducteurs, interprètes de conférence et terminologues doit devenir un critère prioritaire dans la totalité du processus de sélection des entrepreneurs et des employés. Une première mesure pourrait consister à faire figurer sans autre formalité les interprètes de conférence agréés sur la liste des fournisseurs du Bureau de la traduction, reconnaissance dont bénéficient depuis plusieurs années les traducteurs agréés. La Fonction publique exige des titres professionnels pour les ingénieurs, les comptables et de nombreux autres professionnels: pourquoi ne le ferait-elle pas pour les traducteurs, interprètes de conférence et terminologues?

La qualité du service, comme en témoignent le rendement antérieur et la satisfaction de la clientèle, de même que les compétences dans les domaines clairement définis de spécialisation, doivent devenir des facteurs importants dans le processus d'adjudication des marchés.

A true partnership is one in which all parties view and treat each other as equals, cooperate consistently to achieve the ultimate goal of total client satisfaction and strive to provide everyone involved with the most professional working conditions possible.

In the field of language services, a true partnership is based on stable long-term relationships, accurate forecasting of service requirements and supplier availability, free flow of information, mutual support, adequate training for current and future members of the profession and a focus on total client satisfaction rather than on allocation of and responsibility for given tasks.

The Chairman: Can I just interrupt for a moment? Are you going to read this word for word? You're going to go well over ten minutes if you read all this.

Mr. Villeneuve: I can skip through. I'm sorry. I had timed it. I thought I could make it in ten minutes. What I will do, then, is simply read the recommendations and we can end there. How's that?

The Chairman: Okay. If you feel you've missed something important, maybe you can incorporate it in the question period.

Mr. Villeneuve: That's fine.

[Translation]

and outside the Translation Bureau that destroys the cooperative relationship needed to serve the client's best interests. Finally, the resulting bureaucracy has led to a significant waste of the skills of highly trained professionals. The entire contract awarding system ultimately works against quality and the best interests of the profession, the client and the Canadian taxpayer.

We at ATIO believe certain steps are imperative.

Professional certification of translators, conference interpreters and terminologists must become a priority criterion in the entire contractor and employee selection process. As the first step, certified conference interpreters should be granted automatic listing on the Translation Bureau's inventory of suppliers, a recognition certified translators have enjoyed for several years now. The Public Service requires professional titles of engineers, accountants and many other professionals—why not of translators, conference interpreters and terminologists?

Quality of service, as reflected in past performance and client satisfaction ratings, and qualifications in clearly defined fields of specialization must be made significant factors in the contract awarding process.

Dans un véritable partenariat, toutes les parties voient et traitent toutes les autres comme égales, collaborent constamment pour atteindre le but ultime de la satisfaction de la clientèle et s'efforcent d'offrir à tous les intervenants les conditions de travail les plus professionnelles possible.

Dans le domaine des services langagiers, le véritable partenariat se fonde sur des relations stables et de longue durée, sur la prévision exacte des besoins de service et de la disponibilité des fournisseurs, sur la libre circulation de l'information, sur le soutien mutuel, sur la bonne formation des membres actuels et futurs de la profession, et sur l'attention portée à la satisfaction totale de la clientèle plutôt qu'à la répartition de tâches données et à la responsabilité qui en découle.

Le président: Puis-je me permettre de vous interrompre? Allez-vous lire ce texte mot pour mot? Si vous lisez intégralement ce texte, vous dépasserez largement 10 minutes.

M. Villeneuve: Je peux en sauter des parties. Je m'excuse. Je m'étais chronométré et je pensais pouvoir le lire en 10 minutes. Je me contenterai donc de lire les recommandations, puis je m'arrêterai. Cela vous va?

Le président: Oui. Si vous pensez avoir omis quelque chose d'important, vous pourrez peut-être le mentionner pendant la période de questions.

M. Villeneuve: Très bien.

[Texte]

The terms of open and standing contracts for translation and conference interpreting must be extended to foster stability in the market, develop good working relationships between contractors and Translation Bureau employees and reduce the costs associated with repeated rounds of tendering and with adjustments to new fields of specialization and new client relationships.

The Translation Bureau must work with the professional associations to create a professional environment that focuses the efforts of all professionals on providing total client satisfaction and thus value to the Canadian taxpayer. A firm commitment must be made to continued development of the knowledge base and expertise Canada has acquired in the field of terminology, where we are an acknowledged world leader.

Systematic arrangements must be established to obtain client input and feedback, and the information obtained must be fed back to the language professional quickly and effectively. Language professionals must be able to develop personal working relationships with the clients they serve.

Unnecessary bureaucratic procedures must be eliminated and administrative formalities must focus on efficient and timely delivery of service.

Un comité conjoint de représentants du Bureau de la traduction, des associations professionnelles, des programmes universitaires de traduction et d'interprétation, ainsi que de membres de l'industrie doit offrir des occasions sérieuses de formation et de perfectionnement professionnel pour renforcer les acquis de notre profession. Il ne s'agit pas seulement de donner des cours, mais aussi d'offrir des stages et des possibilités d'avancement et de détachement aux personnes de la profession qui ont l'expérience la plus valable.

Le Bureau de la traduction doit se doter de mécanismes pour mettre à contribution l'expertise croissante du marché privé de la traduction. La Banque de terminologie du Québec a récemment commencé à payer aux traducteurs et interprètes de pratique privée les fiches et travaux de recherche qu'ils contribuent à la Banque. Le Bureau pourrait s'inspirer de cet exemple et aller plus loin.

The Chairman: Thank you very much. Thank you for your cooperation. I can't wait to talk to the interpreter. I'm sure he'll have a wonderful story to tell.

Who's going to be speaking for the Translation Group?

Mr. Pierre Devinat (Partner, Translation Group): There will be two of us: Ken Larose and myself, Pierre Devinat.

The Chairman: Wonderful. Thank you. Proceed.

M. Devinat: Nous sommes très contents d'être ici, plus que vous ne pouvez l'imaginer. Cela fait des années que nous suivons de loin ce que disent le Bureau de traduction et le Syndicat des traducteurs au sujet de la sous-traitance, et c'est rarement agréable. Il se dit des énormités au sujet de la pige, et nous avons aujourd'hui l'occasion de rétablir certains faits et de vous faire entendre enfin un autre son de cloche.

[Traduction]

La durée des marchés ouverts et permanents pour la traduction et l'interprétation de conférence doit être prolongée pour que soit favorisée la stabilité sur le marché, que s'établissent de bonnes relations de travail entre les entrepreneurs et les employés du Bureau de la traduction, et que soient réduits les coûts associés aux rondes répétées d'appels d'offres compte tenu des nouveaux domaines de spécialisation et des nouvelles relations avec la clientèle.

Le Bureau de la traduction doit collaborer avec les associations professionnelles pour créer un milieu professionnel où tous les langagiers cherchent essentiellement à satisfaire totalement la clientèle et par conséquent à en donner pour son argent aux contribuables canadiens. Le gouvernement doit s'engager fermement à poursuivre le développement des connaissances et de l'expertise acquises par le Canada dans le domaine de la terminologie, où nous sommes reconnus comme un chef de file mondial.

• 1120

Des arrangements systématiques doivent être pris pour obtenir l'avis et la rétroaction du client, et l'information ainsi obtenue doit être communiquée avec rapidité et efficacité au langagier. Les langagiers doivent avoir l'occasion d'établir des relations de travail personnelles avec les clients qu'ils servent.

Les procédures bureaucratiques inutiles doivent être éliminées et les formalités administratives doivent être axées sur l'exécution efficiente du service en temps voulu.

A joint committee of representatives from the Translation Bureau, professional associations, university translation and interpreting programs, and members of the industry must provide comprehensive training and professional development opportunities to consolidate our profession's expertise. This extends beyond simple delivery of courses, to encompass internships, career opportunities and secondment of those in the profession with the most valuable experience.

The Translation Bureau must establish mechanisms to tap into the growing expertise of the private translation market. The "Banque de terminologie du Québec" recently began paying translators and interpreters in private practice for records and research they contribute to the bank. The Bureau might follow and expand on this example.

Le président: Merci beaucoup. Merci de votre coopération. J'ai hâte de parler à l'interprète. Je suis sûr qu'il aura des choses intéressantes à nous dire.

Qui est le porte-parole des Traducteurs réunis?

M. Pierre Devinat (associé, Traducteurs réunis): Nous serons deux: Ken Larose et moi-même, Pierre Devinat.

Le président: Formidable. Merci. À vous la parole.

Mr. Devinat: I am very pleased to be here, more than you can imagine. For years now, from a distance, we have been monitoring what the Translation Bureau and the Translation Union have been saying about contracting-out, and it has rarely been pleasant. Outrageous things have been said about the freelance market, and today we have the opportunity to set a number of facts straight and to paint you a picture from another perspective.

[Text]

Je commencerai par dire que le Bureau de traduction est un organisme mal géré parce qu'il est mal informé. Le mal n'est pas récent. Il suffit de citer M. Desautels, le vérificateur général du Canada, qui disait en 1992:

Notre rapport relève le fait que malgré nos recommandations de 1984, le Bureau n'était toujours pas en mesure, en 1991, de bien connaître ses coûts de production et son rendement. . .

En 1994, le Bureau ne disposait toujours pas d'un système permettant d'évaluer les coûts indirects de la sous-traitance, comme l'affirmait M. Pomerleau, et il était toujours incapable «de distinguer ce qui relevait du Bureau et ce qui venait de l'extérieur au niveau de la qualité des textes qu'il recevait».

Il y a deux mois, enfin, à une question de M^{me} Chamberlain sur le niveau optimum de la sous-traitance, M^{me} Cloutier répondait:

Je crois que nous serons mieux en mesure de cerner la question après la fin de la présente année financière.

Pourtant, pour pouvoir déterminer si la sous-traitance permet d'offrir de façon effective et efficace les services de traduction, il faudrait connaître au moins deux choses: le coût du mot traduit à l'interne et celui du mot sous-traité, et la qualité des textes fournis selon ces deux méthodes.

Je demanderai maintenant à Ken de poursuivre sur la question des coûts et je donnerai la conclusion.

Mr. Ken Larose (Partner, Translation Group): It's difficult to keep the matter of costs simple, but that's precisely what we're going to try to do by rounding figures somewhat.

The bottom line is that the private sector translates half the total number of words. Out of 300 million words, the private sector does 150 million. This costs the bureau \$30 million. The other half, translated in-house, costs the bureau \$80 million. There's something to think about. If the bureau were able to translate in-house as cheaply as things can be done outside, it would have about \$50 million left over for its management costs and to spend on other less costly activities, like interpretation and terminology.

There are other ways of approaching the issue of costs, but it's not really an issue of deciding whether, as some people who appeared here previously tried to argue, it costs more to contract out. It's rather a matter of deciding whether contracting out costs one-third as much or one-half as much. It certainly costs less; that's unarguable.

• 1125

It's very easy, in fact, to compute the cost of contracting out: 150 million words at \$30 million is 20¢ a word. Nor is it difficult to figure out how much it costs to translate in-house. There are 750 translators there earning an average salary of \$50,000. You multiply this by a little figure to get yourself the benefits and you end up with \$45.5 million for 150 million words, i.e., 30¢ a word.

We have a table at the end of the presentation, which maps this out a little more clearly.

[Translation]

I would like to begin by saying that the Translation Bureau is a badly run organization because it is poorly informed. To support this claim, all we need is to quote from what the Auditor General of Canada, Mr. Denis Desautels, said in 1992:

Our report underscores the fact that despite our 1984 recommendations, in 1991 the Bureau still did not have a firm grasp of its production costs and could not determine whether performance reached an acceptable level of efficiency. . .

As Mr. Pomerleau noted, there is still in 1994 no system to evaluate the indirect costs of contracting-out, and the Bureau is still unable to distinguish between work done by the Bureau and work done outside in terms of quality.

Two months ago, finally, in response to Ms. Chamberlain's question about the optimum level of contracting-out, Ms. Cloutier replied:

I think that we will probably be in a better situation to get a handle on that question after this fiscal year.

To be able to determine whether contracting-out can supply effective and efficient translation services, we need to know two things: the cost per word of translation done in-house and the cost per word contracted out, and the quality of the texts supplied.

I will now ask Ken to continue on the issue of costs then I will give the conclusion.

M. Ken Larose (associé, Traducteurs réunis): Il est difficile d'être simple lorsque l'on parle des coûts, mais nous allons justement essayer de démontrer que c'est possible, en utilisant des chiffres légèrement arrondis.

Ce qu'il faut savoir c'est que le secteur privé traduit la moitié de la production totale de 300 millions de mots, soit 150 millions de mots. Cela coûte au Bureau 30 millions de dollars. L'autre moitié, traduite à l'interne, coûte au Bureau 80 millions de dollars. Il faut méditer sur ces chiffres. Si le Bureau pouvait traduire sa part à un coût aussi faible que celui de la pige, il lui resterait 50 millions de dollars pour couvrir ses coûts de gestion et pour les autres activités moins coûteuses que représentent l'interprétation et la terminologie.

Il existe d'autres façons d'aborder la question des coûts, mais la question n'est pas vraiment de savoir si la sous-traitance coûte plus cher, comme l'ont affirmé certains témoins qui ont déjà comparu devant le comité. La véritable question est plutôt de savoir si la sous-traitance est deux ou trois fois moins chère. Elle coûte certainement moins cher; c'est indéniable.

Le coût de la sous-traitance est en fait très facile à calculer: 150 millions de mots pour 30 millions de dollars donne 20¢. le mot. Celui du mot traduit à l'interne n'est pas difficile non plus à déterminer. Sept cent cinquante traducteurs gagnent en moyenne un salaire de 50 000\$ qu'il faut multiplier par un petit chiffre pour tenir compte des avantages sociaux, ce qui donne un total de 45,5 millions de dollars, pour 150 millions de mots, soit un prix unitaire de 30¢.

Nous avons annexé à notre mémoire un tableau qui présente ces données un peu plus clairement.

[Texte]

In other words, in-house translation costs 150% of contracted-out translation. But that doesn't include indirect costs, and indirect costs are where the problems really begin in trying to get an accurate fix on what real costs are.

Mr. Pomerleau said the bureau did not have any system to perform such a calculation. Indirect costs only apply to work contracted out, and they estimate this costs 33% of the total amount. In other words, it costs them \$10 million to administer \$30 million, which is rather surprising.

Perhaps it's not surprising to note that this is the only part of the cost that we, the contractors on the outside, have no control over. We can keep our own costs down, but we can't keep their costs of administering what they give to us down.

Everyone talks about the costs involved in administering contracts. This involves accrediting them, establishing the lists, awarding contracts, evaluating quality and paying people. These are real costs, to be sure, but they aren't very high.

People have also spoken about the services that are provided free of charge to freelancers, like libraries, photocopiers and other such things. Frankly, they're not used very often. The section libraries aren't overflowing with people. Freelancers have their own libraries.

Freelancers also pay \$1,000 a year to obtain copies of the Secretary of State, as it used to be called, database, TERMIUM. It's indispensable, because it keeps track of the latest name changes of government departments and of current programs, among other things. There are a few dubious parts to TERMIUM, but it is a tool we all need to have and all need to pay for.

What about other indirect costs for in-house translation? Every translator who works for the bureau needs an office, a computer, dictionaries and the library. There are other facilities they need on an ongoing basis, which include typists, revisers and supervision by management. These also have to be added, as well as photocopying and other such things.

Translators have to be recruited, paid and trained. Not only that, but you have to deal with their grievances and even every now and then go to the bargaining table with them. This never happens on the outside. All these costs have to be added to the initial 30¢ a word for in-house translation, but it's already included in the 20¢ of the stuff contracted out.

Common sense clearly shows the indirect costs to the bureau are much higher than the cost of administering contracts. The administration of contracts should normally be 10% to 15% of the total cost. They're running double that. The discrepancy, then, between the in-house rate and the contracted-out rate is considerable.

Another important point we need to look at is productivity, and here the discrepancy is just as great as the price gap. Productivity at the bureau is 180 words per hour. That means 1,000 words a day and 220,000 words a year, according to the union figures.

[Traduction]

En d'autres termes, le coût du mot traduit à l'interne correspond donc à au moins 150 p. 100 du coût du mot traduit à contrat. Mais cela ne tient pas compte des coûts indirects et c'est là que commencent les difficultés lorsque l'on essaie de déterminer avec exactitude les coûts réels.

M. Pomerleau a affirmé qu'il n'existe pas au Bureau de système permettant de faire ce calcul. Les coûts indirects frapperaient uniquement la pige et s'élèveraient à 33 p. 100 des coûts payés. Autrement dit, il en coûterait 10 millions de dollars au Bureau pour administrer 30 millions de dollars, ce qui est assez étonnant.

Il n'est peut-être pas surprenant que cela ne représente qu'une partie des coûts que nous, les entrepreneurs privés, ne pouvons pas contrôler. Nous pouvons réduire nos propres coûts, mais nous ne pouvons pas réduire les coûts de gestion des contrats que le Bureau nous accorde.

On parle des coûts relatifs à la gestion des contrats, ce qui comprend l'accréditation des entrepreneurs, l'établissement et la mise à jour de la liste des entrepreneurs, l'attribution des contrats, l'évaluation de la qualité et le paiement. Ces coûts sont évidemment réels, mais ils ne sont pas très élevés.

On parle également des services offerts gratuitement aux pigistes, comme l'accès aux bibliothèques, aux photocopieuses, et à d'autres services de ce genre. Franchement, ces services sont utilisés très rarement. Il n'y a pas foule dans les bibliothèques des sections. Les pigistes ont leur propre bibliothèque.

Les pigistes doivent aussi payer 1 000\$ par an pour avoir accès à TERMIUM, la banque de données terminologiques du Secrétariat d'État, comme on l'appelait auparavant. Cet outil est indispensable, car il contient les nouveaux noms des ministères et le nom des plus récents programmes, entre autres choses. À bien des égards, TERMIUM est peu fiable, mais c'est un outil dont nous avons tous besoin et pour lequel nous devons tous payer.

Et qu'en est-il des autres coûts indirects de la traduction interne? Chaque traducteur du Bureau a besoin d'un bureau, d'un ordinateur, de dictionnaires et d'une bibliothèque. Il y a d'autres services qu'ils utilisent de façon permanente, comme une copiste, des réviseurs et la supervision de la direction. À ces frais, il faut ajouter d'autres services, comme la photocopie.

Il faut recruter ces traducteurs, les rémunérer et les former. En outre, il faut entendre leurs griefs et, de temps à autre, il faut négocier avec eux. Ce n'est jamais le cas pour les pigistes. Ces coûts-là viennent s'ajouter au tarif calculé précédemment de 30c. initial pour la traduction à l'interne alors qu'ils sont déjà inclus dans le prix de 20c. le mot traduit à la pige.

Le simple bon sens permet de voir que les coûts indirects du Bureau sont beaucoup plus lourds que ceux de la gestion des contrats, qui devraient se situer entre 10 et 15 p. 100, alors qu'ils coûtent le double. L'écart entre le prix de la traduction interne et le prix de la traduction à contrat est donc considérable.

Un autre élément dont il est important de tenir compte est la productivité où il existe un écart au moins aussi large que sur les prix. La productivité au Bureau est de 180 mots à l'heure. Cela représente 1 000 mots par jour et 220 000 mots par année, selon les chiffres du syndicat.

[Text]

A freelancer has to work at least two to three times more quickly than this if comparable income is to be obtained. You have to take into consideration the fact, as well, that the work isn't as steady. There isn't a steady flow coming in every day. Sometimes you can go for a little while without any work and other times you're up all night.

What about quality, then? We're the first to admit there are good and bad translators. That happens both on the inside and on the outside.

We find Ms Cloutier's statement that the bureau is unable to determine whether poor quality work was done in-house or outside rather suspect. After all, isn't it the bureau that administers the requests and isn't it the bureau that's responsible for tracking all these things?

• 1130

Several witnesses—Mr. Landry of the Secretary of State and Mr. Lalonde of the Office of the Auditor General—noted that many of the most experienced translators had left the bureau and had been replaced by less competent translators or by new recruits who required training.

If this is one of the negative effects of the increased volume of contracting out, then we can only say that it's regrettable. If there are any contractors who submit bad translations, surely it's up to the bureau to take action.

Mr. Pomerleau, in his presentation, said that those responsible for evaluation preferred to take the low road than the high road and to revise unsatisfactory work themselves rather than embark upon a laborious, time-consuming and tiresome process of following the letter of the law and trying to comply with the complex procedures involved in rejecting a translation. This is an attitude that costs the bureau dearly. It lowers the morale of its own translators and it's harmful to any contractors who do supply good work.

The result is that good contractors lose out on contracts that are awarded at cheaper rates to less competent people. It's precisely this system, in fact, that enables people to criticize the contracting out system.

The slowness and even the lack of firmness the bureau has shown in separating the sheep from the goats on its list of contractors may save it a few dollars in the short run, but in the long run it costs a lot. Revisers have to spend enormous amounts of time editing things. Serious contractors become discouraged and look for private sector clients, and everybody is unhappy. In short, the bureau contracts out to hide its own inefficiency and it administers the process badly to justify its own existence.

It is really on the horns of a dilemma. It can't praise freelancers too highly without casting a disparaging eye on its own in-house translators, and it can't criticize the freelancers too much because it's in the driver's seat and it would be criticizing itself. It really can't eliminate the contractors either, because they are more or less indispensable to the whole process.

M. Devinat: Je vais poursuivre en parlant de l'efficacité du Bureau.

[Translation]

Un pigiste doit traduire de 1 500 à 3 500 mots par jour pour obtenir une rémunération comparable. Il faut aussi tenir compte du fait que le travail n'est pas constant. Nous n'obtenons pas de contrat tous les jours. Nous sommes parfois un certain temps sans travailler et à d'autres périodes nous travaillons jour et nuit.

Venons-en enfin à la question de la qualité. Disons au départ que nous reconnaissons qu'il y a de bons et de mauvais traducteurs, à l'interne comme à l'externe.

Lorsque M^{me} Cloutier affirme que le Bureau n'est pas en mesure de déterminer si les textes de mauvaise qualité ont été traduits à l'interne ou à l'externe, cela nous laisse perplexes. En effet, n'est-ce pas le Bureau qui gère les demandes et n'est-ce pas le Bureau qui doit assurer ce suivi?

Plusieurs témoins—M. Landry du Secrétariat d'État et M. Lalonde du Bureau du vérificateur général—ont mentionné qu'un grand nombre de traducteurs parmi les plus expérimentés ont quitté le Bureau et ont été remplacés par des traducteurs moins compétents ou par des recrues à former.

Si c'est l'un des effets pervers de l'augmentation de la sous-traitance, que pouvons-nous dire d'autre sauf que c'est regrettable. S'il y a des entrepreneurs qui remettent de mauvaises traductions, c'est certainement au Bureau d'agir.

M. Pomerleau a dit, dans son exposé, que les responsables de l'évaluation optent pour la solution de facilité et préfèrent réviser eux-mêmes les textes insatisfaisants plutôt que d'appliquer la lettre de la loi et d'essayer de respecter les procédures complexes qui doivent être suivies pour rejeter une traduction, ce qui est une procédure laborieuse, longue et ennuyeuse. Cette attitude coûte très cher au Bureau. Elle sape le moral de ses propres traducteurs et elle nuit aux entrepreneurs qui font du bon travail.

Le résultat en est que les bons entrepreneurs perdent des contrats qui sont attribués à des entrepreneurs moins chers mais moins compétents. Cela permet aussi de critiquer la pige.

La lenteur, voire la mollesse, dont fait preuve le Bureau dans l'assainissement de la liste des entrepreneurs lui fait peut-être économiser quelques dollars sur le coup, mais lui coûte cher à long terme. Des réviseurs doivent refaire le travail, les entrepreneurs sérieux se découragent et se cherchent des clients dans le secteur privé, et tout le monde est malheureux. Bref, le Bureau utilise en fait la sous-traitance pour masquer son inefficacité et il la gère mal pour justifier sa propre existence.

Il se trouve devant un grave dilemme. Il ne peut faire l'éloge de la pige, sans déprécier ses propres traducteurs et ne peut trop la critiquer puisque c'est lui qui la contrôle et il se critiquerait alors lui-même. Il ne peut non plus la supprimer puisqu'elle lui est plus ou moins indispensable.

Mr. Devinat: I will now speak about the Bureau's efficiency.

[Texte]

Pour le Bureau, le manque d'information sur ses propres activités, la lourdeur de ses coûts internes, la faiblesse de son rendement, l'ambiguïté de ses rapports avec la sous-traitance constituent de graves problèmes. Cela se ressent dans la façon dont il s'acquitte de sa mission.

Le secteur parlementaire est un secteur prioritaire pour le Bureau. Certains services fonctionnent correctement, notamment le service des délibérations des comités où oeuvrent en bonne intelligence les permanents et les pigistes qui, notons-le, assurent des tâches de traduction et de révision. Ceci n'empêche pas que les députés francophones et parfois anglophones ne reçoivent pas dans leur langue les documents dont ils ont besoin et au moment où ils en ont besoin. Devant le risque de paralyser les travaux des comités, ces députés acceptent l'inacceptable par souci de coopération, par crainte d'être considérés comme des empêcheurs de tourner en rond et pour d'autres raisons.

Par exemple, il y a quelques mois, M^{me} Venne du Bloc québécois se plaignait pour la cinquième fois du manque de traduction des documents. Elle n'est sans doute pas la seule. Elle doit se contenter de ceci de la part du président du Comité: *I sympathize with you* ou quelque chose du genre. C'est d'ailleurs en traduisant ce passage que j'ai constaté l'actualité du problème.

Les sous-traitants n'hésitent pas à travailler le soir et les fins de semaine. Ils travaillent vite et bien. Ils pourraient répondre à ce genre de besoin, mais ils n'ont pas été approchés par le Bureau qui utilise très mal d'une façon générale les capacités des sous-traitants.

Quant à la traduction technique, les carences du système de distribution des textes à la pige sont particulièrement évidentes et nuisibles lorsqu'on parle des traductions techniques. Le système est très mal pensé. Les manuels d'une même série sont soit attribués au coup par coup selon l'inflexible loi du marché: «Que le moins cher gagne», soit envoyés dans le cadre de contrats à long terme à différents cabinets entre lesquels il n'y a pas de communication.

Trois contrats ouverts de 800 000 mots portant sur deux ans ont été attribués récemment à un tarif de 12c. le mot. Il faut rappeler que, depuis 1985, le tarif technique a oscillé autour de 20c. pour les textes du gouvernement fédéral et entre 25 et 30c. pour les textes du privé. Depuis un an, grâce aux innovations du Bureau qui ont fait passer le nombre des inscrits de 700 à 2 000, ce tarif est tombé d'au moins 30 p. 100.

Les utilisateurs francophones, en particulier ceux qui sont chargés de la formation, doivent faire des prodiges pour rendre lisibles les quelques textes dont ils ont besoin et attendre 1995 avec impatience, de manière à pouvoir confier leurs travaux aux entreprises qui s'avéreront capables de faire du bon travail.

[Traduction]

For the Bureau, the absence of information on its own activities, its high internal costs, its low performance, the ambiguity of its relationship with contractors are serious problems. This affects the way it fulfils its mission.

The parliamentary sector is a priority sector for the Bureau. Some services function well, such as the Committees' Proceedings translation service where full-time staff and freelancers who, it should be said, translate and revise, work in harmony. Nonetheless, French-speaking MPs and sometimes English-speaking MPs do not receive the documents they need in their own language and when they need them. Rather than paralyzing the committees' work, these MPs accept the unacceptable in the spirit of cooperation, for fear of being seen a spoilsport and for other reasons.

For example, a few months ago, Ms. Venne of the Bloc Québécois complained for the fifth time that some documents had not been translated. She is no doubt not alone. All she got from the Committee Chairman was; "I sympathize with you" or something of the kind. In fact, I became aware of the topicality of the problem while I was translating this message.

Freelancers do not balk at working evenings and weekends. They work quickly and well. They could meet this type of need, but they have not been approached by the Bureau which generally makes very poor use of the contractors' abilities.

Regarding technical translation, the shortcomings of the system used to contract out the work become particularly obvious and harmful. This system has been very poorly designed. Manuals from a given series are either awarded on a piecemeal basis consistent with the rigid rule of the market; "May the lowest bidder win" or made part of a long-term contract to a variety of translation firms that never communicate with one another.

Three open contracts of 800,000 words over a three-year period were recently awarded at 12¢ per word. Remember that since 1985, the technical rate has been approximately 20¢ per word for federal government texts and between 25 and 30¢ per word for translation for private organizations. Within a year, thanks to innovations introduced by the Bureau, which increased the number of firms on its list from 700 to 2,000, the rate has fallen by at least 30%.

Francophone users, especially those responsible for providing training, have to go through hoops to make the few texts they need readable and are impatiently awaiting 1995 so that they can award their translation work to firms that are capable of doing it properly.

• 1135

Pour ce qui est des projets du Bureau, le Bureau essaie de se préparer au choc électrique que va lui causer le passage à l'optionnalité et au statut d'OSS. Ce passage prévu à l'origine pour le 1^{er} avril 1995 semble retardé.

Entre-temps, le Bureau lance l'idée de la qualité «zéro faute», ce qui prouve qu'en 60 ans, il n'a pas appris grand-chose sur la nature de l'opération de traduction et de communication. Ne pas commettre de fautes, c'est être parfait et Dieu seul est parfait.

As for the Bureau's future projects, they're trying to prepare for the jolt they'll be getting when they go to optionality and SOA status. This was supposed to happen on the 1st of April 1995, but it seems to have been delayed.

In the meantime, the Bureau has been pushing the "zero defect" concept which proves that in 60 years they haven't learned much about the nature of translation and communication operations. A zero defect means perfection and only God is perfect.

[Text]

Par ailleurs, le Bureau offrirait déjà aux ministères des services de traduction à un tarif de 35c. Parallèlement, il retient les services des entrepreneurs pour deux ou trois ans à des tarifs inférieurs à 20c., s'assurant ainsi, dans cette éventualité, une marge confortable qui lui permettra de financer sa propre traduction beaucoup plus coûteuse.

De plus, le Bureau essaie d'empêcher les contacts entre le sous-traitant et le client ministériel. Le nom de ce dernier ne figure plus sur les documents remis au pigiste. Economie d'encre? Ce contact est pourtant essentiel. Le sous-traitant a besoin de pouvoir communiquer avec son client pour faire son travail.

Comme le faisait remarquer un membre de votre Comité, il est très étrange qu'on demande à des traducteurs de gérer des traducteurs de l'extérieur. Ce sont les traducteurs du Bureau avec qui nous sommes en fait en concurrence qui nous donnent du travail, qui nous évaluent, qui nous jugent et finalement qui nous payent.

Il y aurait beaucoup d'autres sujets dont on aurait pu parler. La qualité et son contrôle exigeraient des exposés beaucoup plus longs. Il y a aussi le contenu des contrats. On est les seuls contractants à accepter des contrats où on ne nous garantit aucun travail.

Nous espérons à tout le moins avoir fait connaître un nouveau point de vue à votre Comité. Merci, monsieur le président.

The Chairman: Thank you. Thanks for all three presentations. I really appreciate your cooperation.

We have roughly 55 minutes for questions. The first round goes to the Bloc, for eight minutes. Mr. Marchand.

M. Jean-Paul Marchand (Québec-Est): Merci, monsieur le président. Merci pour vos présentations d'aujourd'hui. J'aurais des questions pour tous les participants, mais je vais commencer par MM. Larose et Devinat.

Traducteurs réunis, c'est une entreprise privée?

M. Devinat: Oui.

M. Marchand: Vous sollicitez évidemment de la sous-traitance dans le domaine de la traduction. Monsieur Larose, quand vous étiez en train de donner des chiffres, ai-je bien compris que, dans le fond, par la sous-traitance, on fait des économies de presque 50 p. 100 ou 30 p. 100?

M. Larose: Oui, c'est à peu près 50 p. 100, d'après les chiffres du vérificateur général.

M. Devinat: Je pense que les économies réelles sont beaucoup plus élevées. On parle de prix qui sont de deux à trois fois moins élevés. Le problème, c'est qu'une partie est justifiée par les prix. Disons qu'on considère que la moitié des mots, c'est-à-dire 150 millions de mots, coûtent 27 ou 28 millions de dollars au Bureau de la traduction pour les faire traduire à l'externe, et le reste du budget du Bureau est de 80 millions de dollars. Donc, pour traduire l'autre moitié, on dépense 80 millions de dollars. Cela fait un écart de 50 millions de dollars. Je sais que j'exagère un petit peu. Les 50 millions de dollars ne correspondent pas uniquement aux frais directs de traduction, car il y a d'autres services, mais cela représente au maximum entre 5 et 10 millions de dollars. Donc, il resterait un écart très important dans la rentabilité de la traduction interne par rapport à l'externe.

[Translation]

On the other hand, the Bureau is apparently already offering translation services to departments at a 35¢ rate. At the same time, they have 20¢ contracts for two or three years with a number of contractors which, while providing them with a comfortable cushion, will also allow them to subsidize their own far more costly translations.

In addition, the Bureau is trying to prevent any contacts between the contractors and the departmental clients. The name of the department doesn't figure on the documents given to the freelancers anymore. Are we trying to save ink here? This contact is nevertheless essential. The sub-contractor has to be able to communicate with the client to do the work.

As a member of your committee pointed out, it's quite strange one should ask translators to manage translators from the outside. We're competing with the Bureau's translators, but they're actually the ones giving us work, evaluating us, judging us and finally paying us.

We could have said a lot more about other things. Quality and quality control would require far lengthier presentations. There's also the wording of the contracts. We're the only contractors ready to accept contracts where no work is guaranteed.

We hope we've at least brought a new point of view to your committee. Thank you, Mr. Chairman.

Le président: Merci. Merci pour les trois interventions. J'apprécie énormément votre collaboration.

Il nous reste environ 55 minutes pour les questions. Pour le premier tour, c'est le Bloc qui a huit minutes. Monsieur Marchand.

Mr. Jean-Paul Marchand (Québec-Est): Thank you, Mr. Chairman. Thank you for today's presentations. I have questions for everyone, we'll start with Messrs. Larose and Devinat.

The Translation Group, that's a private business?

Mr. Devinat: Yes.

Mr. Marchand: Of course, you try to get sub-contracts in the translation area. Mr. Larose, when you were giving us those figures, did I understand you to say that basically, thanks to contracting-out, we're saving almost 50% to 30%?

Mr. Larose: Yes, it's close to 50% based on the Auditor General's figures.

Mr. Devinat: I think that the real savings are far greater. We're talking about prices that are two to three times lower. The problem is that part of it is justified by the prices. Let's say that we consider that it costs the Bureau \$27 to \$28 million to have half the words translated on the outside, roughly 150 million words, and that the rest of the Bureau's budget is \$80 million. So to translate the other half, you're spending \$80 million. Which means a difference of \$50 million. I know I'm exaggerating a bit. The \$50 million, don't cover only direct translation costs because there are other services, but that represents at most between \$5 and to \$10 million. So there's still a very wide gap between internal and outside costs.

[Texte]

M. Marchand: Vous disiez également que le service de traduction au gouvernement n'était pas en mesure de fournir ces chiffres-là.

M. Larose: C'est eux qui l'ont dit ici devant le Comité.

I suspect it's not entirely the case that they can't produce the figures.

Ils l'ont dit devant le Comité ici. Nous l'avons lu avant de venir. Ils n'ont pas voulu parler des coûts en disant qu'ils n'étaient pas en mesure en ce moment de les donner.

M. Marchand: M^{me} Cloutier avait promis de remettre à la greffière un document sur les coûts du Bureau de la traduction.

The Chairman: We don't have them yet.

[Traduction]

Mr. Marchand: You also said that the government's translation service wasn't in a position to provide those figures.

Mr. Larose: They are the ones who said it here, to your committee.

J'ai comme l'impression que s'ils disent qu'ils ne peuvent pas vous fournir ces chiffres, ce n'est peut-être pas tout à fait exact.

They said this to your committee. We read that before coming here. They didn't want to talk about costs so they said they weren't in a position to give you the figures at that time.

Mr. Marchand: Mrs. Cloutier promised to send a document on Translation Bureau costs to our clerk.

Le président: Nous ne l'avons pas encore reçu.

● 1140

M. Marchand: Vous soutenez que la qualité de la traduction est garantie, même quand cela passe par la sous-traitance.

M. Devinat: Comme je le disais, il y a de bons et de mauvais traducteurs dans la sous-traitance, mais dans la sous-traitance, il y a d'excellents traducteurs. Ils sont sans doute un peu plus chers que les autres. Donc, on peut faire varier la qualité en donnant systématiquement des contrats à la personne qui a fait le plus bas prix. On n'a pas de garantie que le travail va être satisfaisant, et c'est ce qui arrive en pratique.

On pourrait dire également que ce n'est pas en donnant au plus cher qu'on a une garantie de qualité, mais dans l'ensemble, il y a un certain rapport entre les prix et la qualité. Il y a des tarifs qui ne permettent pas de vivre pratiquement, par exemple 12 cents pour la traduction technique. Il est très difficile de vivre avec des tarifs comme ceux-là. Je ne sais pas comment on peut y arriver.

M. Marchand: Vous soulignez, dans votre présentation, le conflit d'intérêts qui peut exister entre le Bureau de la traduction, au gouvernement fédéral, et l'entreprise privée. Cela se comprend facilement, car ils veulent évidemment protéger leurs acquis. Ils prêchent pour leur paroisse. Mais aujourd'hui, puisque vous représentez des intérêts privés, vous avez également le droit de prêcher pour votre paroisse. Vens, vous préférez qu'il y ait de la sous-traitance, parce que cela va vous être profitable.

Quand les représentants de la traduction au fédéral sont venus, ils ont indiqué qu'il y avait un problème de personnel. Les traducteurs eux-même étaient moins bien servis quand ils travaillaient à un contrat de sous-traitance que lorsqu'ils travaillaient au gouvernement.

M. Devinat: J'ai examiné avec attention le procès-verbal de diverses réunions. J'ai constaté qu'à plusieurs reprises, M^{me} Moreau, du Bureau du vérificateur général, citait les paroles de représentants du Bureau qui disaient que le Bureau n'était pas capable, quand un texte était de mauvaise qualité, de dire si le texte avait été fait à l'interne ou à l'externe. Cela me paraît difficile de dire que la sous-traitance fait du travail de moins bonne qualité.

M. Landry et le vérificateur général ou son représentant ont dit qu'on avait des éléments qui indiquaient que les meilleurs étaient passés à la sous-traitance. Tous ces éléments nous font croire que les sous-traitants sont capables de travailler vite et bien et à un tarif raisonnable.

Mr. Marchand: You maintain that the quality of translation is guaranteed even when it is contracted out.

Mr. Devinat: As I was saying, there are good and bad translators in contractors' ranks, but there are also excellent ones. They probably cost a little more than the others. So quality can vary if you systematically give your contracts to the lowest tender. There is no guarantee that the work will be satisfactory and that's what happens in practice.

You could also say that giving your work to the highest tender isn't a guarantee of quality, but generally speaking there is a link between price and quality. Some rates practically won't earn you a living, for example, 12¢ a word for technical translation. It's extremely hard to earn a living with rates like that. I don't know how people can do it.

Mr. Marchand: In your presentation, you point out the conflict of interest there may be between the federal government's Translation Bureau and private enterprise. That's easy to understand, because they want to protect what they already have. They're looking out for number one. But today, as you actually represent private interest, you also have the right to look out for number one. You'd rather have contracting out because it's going to mean money for you.

When the federal translators representatives came before us, they indicated there was a staff problem. The translators themselves were less well served when they worked on a contracted-out contract than when they worked for the government.

Mr. Devinat: I've read quite attentively the proceedings of your different meetings. I noticed that Mrs. Moreau from the Auditor General's Office often quoted Bureau representatives who said that the Bureau, when they were faced with a low quality text, were unable to say whether the text had been translated by their own translators or contracted out. I find it difficult to tell whether the contractors are doing work of a lesser quality.

Mr. Landry and the Auditor General or his representative said that based on their evidence, the best and brightest had become freelancers. All this leads us to believe that the contractors can work fast and well for a reasonable rate.

[Text]

M. Marchand: Compte tenu de ce conflit ou de ces différences d'opinions entre les gens de la sous-traitance et les gens du gouvernement fédéral, que suggérez-vous pour mettre ce dossier au clair afin que nous puissions nous faire une opinion éclairée sur les avantages de l'un contre l'autre? N'y aurait-il pas lieu, par exemple, d'avoir un *panel* indépendant ou une vérification indépendante. . .

M. Devinat: J'imagine qu'il faudrait mettre là un organisme impartial. Le vérificateur général a fait un travail et il a été critiqué par le syndicat. Le vérificateur général a pris la peine de répondre aux remarques du syndicat. C'est ajouté à un procès-verbal du Comité permanent des comptes publics de 1992. Peut-être qu'il faudrait repartir de là, mais vous avez au moins un autre son de cloche aujourd'hui. Vous savez que nous ne sommes pas d'accord avec les chiffres que vous donne le Bureau.

The Chairman: Unless it's very important that you get an answer from a particular person, maybe we should try to get answers from all. I'm not suggesting that each group has to answer every question, but if it doesn't matter whether the question goes to one or the other, maybe we should just try to spread it around as much as possible.

M. Marchand: J'allais justement poser une question au représentant de l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario, M. Villeneuve.

L'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario est-elle une entreprise privée également?

M. Villeneuve: Non, ce n'est pas une entreprise. Nous sommes l'équivalent ontarien de l'Ordre des traducteurs et interprètes agréés du Québec, qui tombe sous le système des corporations professionnelles. Donc, on agit au même titre que l'Ordre. Nous sommes là pour représenter les intérêts de la profession et protéger les intérêts du public, surtout en ce qui a trait à la qualité de la prestation et au professionnalisme de nos membres.

M. Marchand: Vos membres sont-ils majoritairement des fonctionnaires du gouvernement de l'Ontario ou sont-ils des sous-traitants?

M. Villeneuve: À peu près 25 p. 100 de nos membres agréés sont des fonctionnaires, des traducteurs ou interprètes fonctionnaires au fédéral; 10 p. 100 sont des fonctionnaires au provincial, à Toronto; certains sont dans des entreprises privées; environ 50 p. 100 d'entre eux sont sur le marché privé.

M. Marchand: En Ontario, ils font de la sous-traitance dans la traduction.

M. Villeneuve: Au gouvernement provincial, oui.

• 1145

M. Marchand: Selon vous, est-ce efficace?

M. Villeneuve: Cela semble bien fonctionner. Maintenant, je n'ai pas de chiffres sur les coûts. Que je sache, le gouvernement ontarien ne s'est pas posé de questions là-dessus jusqu'ici.

The Chairman: Okay, thank you.

Mr. Strahl, you have eight minutes.

[Translation]

Mr. Marchand: In view of this conflict or the differences of opinion between the freelancers and the federal government people, what would you suggest to clear up this whole matter and allow us to form an enlightened opinion on the advantages of the one versus the other? For example, should we have some sort of independent panel or an independent audit. . .

Mr. Devinat: I suppose we'd have to have an impartial organization. The Auditor General was criticized by the union for his work. The Auditor General went so far as to answer the union's criticism. That was added to a 1992 issue of proceedings of the Standing Committee on Public Accounts. Perhaps we should use that as our starting point, but at least you're getting to see another side of the coin today. You know that we don't agree with the figures the Bureau has given you.

Le président: À moins que vous ne jugiez qu'il soit plus important pour vous d'obtenir les réponses d'une seule personne, peut-être devrait-on demander à tous les intervenants d'y mettre leur grain de sel. Je ne dis pas que chaque groupe doit répondre à chaque question, mais s'il importe peu que la question soit posée à l'un ou à l'autre, peut-être devrions-nous tenter d'obtenir le plus possible le point de vue de tous les témoins.

Mr. Marchand: I was just going to ask a question to the representatives of the Association of Translators and Interpreters of Ontario, Mr. Villeneuve.

Is that association also a private enterprise?

Mr. Villeneuve: No, it's not a business. We're the Ontario equivalent of the Ordre des traducteurs et interprètes agréés du Québec under the professional corporations system. So we have the same status as that order. We're here to represent the interests of our profession and protect the interests of the public especially as concerns the quality of our members' work and their professionalism.

Mr. Marchand: Are your members mainly Ontario government civil servants or freelance contractors?

Mr. Villeneuve: About 25% of our certified members are civil servants, translators or interpreters working for the federal government; 10% are provincial civil servants in Toronto; some work for private enterprise; about 50% of them work in the private sector.

Mr. Marchand: In Ontario, they do contract translation.

Mr. Villeneuve: For the provincial government, yes.

Mr. Marchand: In your view, is this efficient?

Mr. Villeneuve: It seems to work well. However, I do not have the cost figures. As far as I know, the government of Ontario has not looked into this matter so far.

Le président: Très bien, merci.

Monsieur Strahl, vous avez huit minutes.

[Texte]

Mr. Chuck Strahl (Fraser Valley East): I have a few questions. I find myself being drawn into a very interesting argument with the Translation Bureau, and so on. Although we're really supposed to be getting down to the whole concept of contracting out, which is of course the much bigger picture, we've certainly heard lots about this Translation Bureau and its good and bad points.

Some of my questions are more general and some may be more specific. I can't sort them out any more. We'll just have to plow ahead.

How many people work for a typical contracting company in translation? Is it six or less, or are they big companies?

Mr. Devinat: There are a few big companies, such as Translex and Tessier, who have up to 30 or 50 translators, but most of the companies are one-man shows, if I can say it that way. But a few of them get together, as we did with Traducteurs réunis.

Mr. Gamas can tell you himself how many he has.

Mr. Gamas: In January we'll have 15 full-time translators.

Mr. Strahl: Are you unionized?

Mr. Gamas: No.

Mr. Strahl: Do Treasury Board guidelines on hiring practices, for example, on employment equity and so on, apply to you when you contract for the federal government? Do you have to fulfil certain Treasury Board guidelines in terms of your hiring practices?

Mr. Gamas: No, we don't. There are a few standard clauses. A few clauses exist, but to my knowledge, nothing that relates to employment hiring practices.

That's governed by provincial legislation. We're based in Ontario, for example, and we have to obey the Ontario legislation.

Mr. Strahl: I see in the paper that Mr. Axworthy's going to bring in some more legislation on employment equity. It will be interesting to see if that will cover you from the federal side, as well. I don't know what that will do to your costs, if anything, but that'll be interesting.

Is it important that people who work in the contracting business be certified? You feel people should be certified. Do all people who do work for the federal government have to meet a certain certification standard, or can anybody hang their shingle out?

Mr. Villeneuve: Anyone at this point can hang their shingle out and call themselves a translator. A lot of people do. We believe this is part of the problem they're encountering with the quality of work subcontracted by the federal government. Under the current system, which awards contracts to the lowest bidder, you can well imagine some of the people these contracts are going to.

Mr. Strahl: What do you think; should they be certified?

Mr. Villeneuve: Most of my employees are certified. Those who are not certified yet—that's 20%—I strongly encourage. We pay the exam fees and we pay the dues.

[Traduction]

M. Chuck Strahl (Fraser Valley-Est): J'ai quelques questions. Je constate qu'on m'entraîne dans un débat très intéressant avec le Bureau de la traduction, etc. En réalité, nous serions censés examiner la sous-traitance en général, c'est-à-dire l'ensemble de la situation, mais nous avons certainement beaucoup entendu parler du Bureau de la traduction, de ses forces et de ses faiblesses.

Certaines de mes questions sont assez générales et d'autres seront peut-être plus précises. Je ne sais plus lesquelles sont lesquelles. Il faudra que nous avançons méthodiquement.

Combien de personnes travaillent pour une entreprise de traduction typique? Six ou moins, ou s'agit-il de grandes entreprises?

M. Devinat: Il y a quelques grandes entreprises, comme Translex et Tessier, qui peuvent avoir de 30 à 50 traducteurs, mais dans la plupart des cas, il s'agit d'une seule personne qui travaille en solo, si j'ose m'exprimer ainsi. Parfois, un certain nombre d'entre eux se réunissent, comme l'ont fait les Traducteurs réunis.

M. Gamas vous dira lui-même combien d'employés il a.

M. Gamas: En janvier, nous aurons 15 traducteurs à temps plein.

M. Strahl: Êtes-vous syndiqués?

M. Gamas: Non.

M. Strahl: Êtes-vous tenus de respecter les directives du Conseil du Trésor sur les méthodes d'embauchage, par exemple, ou sur l'équité en matière d'emploi, etc., lorsque vous travaillez à contrat pour le gouvernement fédéral? Êtes-vous obligés d'avoir des méthodes d'embauchage conformes à certaines directives du Conseil du Trésor?

M. Gamas: Non. Il y a quelques dispositions qui font partie de tout contrat. Il existe quelques dispositions mais, à ma connaissance, il n'y a aucune règle relative aux méthodes d'embauchage.

Ces questions sont régies par des lois provinciales. Par exemple, comme nous sommes installés en Ontario, nous devons respecter les lois ontariennes.

M. Strahl: J'ai lu dans le journal que M. Axworthy va déposer une nouvelle loi sur l'équité en matière d'emploi. Il sera intéressant de voir si vous serez à l'avenir assujettis également à la loi fédérale. Je ne sais pas quelles répercussions cette loi aura sur vos coûts, pour autant qu'elle en ait, mais ce sera intéressant de voir.

Est-il important que les pigistes soient agréés? Vous pensez qu'ils doivent l'être. Les entrepreneurs qui travaillent pour le gouvernement fédéral doivent-ils tous respecter une certaine norme d'agrément ou est-il possible à n'importe qui d'ouvrir boutique?

M. Villeneuve: À l'heure actuelle, n'importe qui peut ouvrir boutique et se dire traducteur. Il y en a beaucoup qui le font. Nous croyons que c'est ce qui explique en partie le problème de la qualité du travail sous-traité par le gouvernement fédéral. En vertu du système actuel où les contrats sont accordés au plus bas soumissionnaire, vous imaginez bien à qui vont certains de ces contrats.

M. Strahl: Que pensez-vous, devraient-ils être agréés?

M. Villeneuve: La plupart de mes employés le sont. J'encourage vivement les 20 p. 100 qui ne le sont pas à obtenir l'agrément. Nous assumons les frais d'examen et nous versons les cotisations.

[Text]

Mr. Devinat: One of our biggest members is a member of a professional organization. We agree we should have some process that is more exact, to separate the good from the bad. If going through a provincial organization is the way, we would be ready to go that way.

Mr. Strahl: Of course, the big thing is the quality of the work produced. Although there obviously is some validity to certifying people, the big thing is the quality of the work. Government workers may be certified and produce some lousy work at times, as may the contractors. The big thing is quality control.

I know from my own experience—I used contractors extensively in the logging industry, in my prior life—if I just forced somebody to go back and redo a contract because it was done poorly, at their own expense, of course, because they didn't fulfil the terms, I had pretty good quality control after that. I didn't have to do that very often. As a matter of fact, it was very self-regulating, because redoing work is far more expensive than doing it right the first time.

What needs to happen to force people to have good quality control? Is that going to do it? I don't understand why quality control can't be achieved.

• 1150

Mr. Devinat: This is not enough, it seems. There is a practice; when a translator does work that is not satisfactory, usually it's given back to him and he does it at his own expense and gives it back in the proper fashion. Sometimes the bureau is more brutal; it gives the work to somebody else and the first translator does not get paid. You would think this would be efficient, but it is not, because translators can sprout up and keep making bids and getting contracts even if they give out poor work.

Mr. Strahl: So what would you suggest? In general now, with contracting out, if quality control is a concern, how do you enforce it?

M. Devinat: Je pense que la meilleure façon serait de resserrer le processus d'accréditation. Si on vérifiait au départ que les traducteurs sont capables de faire du bon travail, l'évaluation de la qualité serait bien plus facile par la suite.

Mr. Strahl: Somebody here mentioned the Translation Bureau is preparing itself for the shock of becoming an SOA on April 1, and I have asked repeatedly what difference that's going to make. Why, in your opinion, is this going to be such a shock? Is it going to result in a difference in price or in quality for the Translation Bureau itself?

Mr. Larose: It's going to be a shock because they are going to find themselves in the position of being our suppliers and our competitors at the same time. Pierre mentioned in his presentation that the names of the direct contacts in the departments are no longer appearing on the lists. They don't want us to know who we're getting the work from, because what's to stop us, once they're an SOA, from going directly to the department and saying "Look, they want to charge you

[Translation]

M. Devinat: L'un de nos principaux associés est membre d'une association professionnelle. Nous sommes d'accord pour dire qu'il faudrait un processus plus rigoureux pour séparer le bon grain de l'ivraie. S'il faut passer par une association provinciale, nous sommes prêts à le faire.

M. Strahl: Ce qui importe, bien entendu, c'est la qualité du travail. Même s'il y a évidemment du mérite à ce que les traducteurs soient agréés, ce qui importe c'est la qualité du travail. Les traducteurs du gouvernement peuvent être agréés et faire parfois de mauvaises traductions, tout comme les entrepreneurs. Ce qui est important c'est le contrôle de la qualité.

Lorsque je travaillais dans le secteur forestier, dans ma vie antérieure, j'ai souvent eu recours à des entrepreneurs et l'expérience m'a appris que si j'obligeais un entrepreneur à refaire un travail mal fait, à ses propres frais, évidemment, puisqu'il n'avait pas respecté les conditions de son contrat, j'obtenais par la suite du travail de qualité. Je n'ai pas été obligé de faire cela très souvent. En fait, les entrepreneurs s'autoréglementaient, parce qu'il coûte beaucoup plus cher de refaire un travail que de le faire bien la première fois.

Que faut-il faire pour obliger les gens à bien contrôler la qualité du travail? Est-ce que ça suffira? Je ne comprends pas pourquoi la qualité ne peut pas être contrôlée.

M. Devinat: Il semble que cela ne suffise pas. Voici la pratique: lorsque le traducteur remet un travail insatisfaisant, d'habitude on le lui redonne et il doit le refaire comme il faut à ses propres frais. Parfois, le Bureau est plus brutal: on donne le travail à quelqu'un d'autre et le premier traducteur n'est pas payé. On croirait que c'est une façon efficiente de faire les choses, mais ce n'est pas le cas parce qu'il y a des gens qui peuvent s'improviser traducteur, soumissionner et obtenir des contrats même si leur travail est insatisfaisant.

Mr. Strahl: Donc, que proposez-vous? De manière générale maintenant, avec la sous-traitance, si le contrôle de la qualité est une préoccupation, comment l'exercez-vous?

Mr. Devinat: I think the best way would be to tighten the certification process. If we were to check from the outset that translators are able to do a good job, quality control would be much easier after.

M. Strahl: Quelqu'un ici a dit que le Bureau de la traduction se préparait pour le choc de l'OSS le 1^{er} avril, et j'ai demandé à plusieurs reprises en quoi cela changerait les choses. Pourquoi à votre avis cela serait-il un tel choc? Est-ce qu'il en résultera un changement dans les prix ou dans la qualité pour le Bureau de la traduction lui-même?

M. Larose: Ce sera un choc parce que le Bureau se trouvera à être notre fournisseur et notre concurrent en même temps. Pierre a dit dans son exposé que les noms des contacts directs dans les ministères n'apparaissent plus sur les listes. Le Bureau ne veut pas que nous sachions de qui nous obtenons le travail, parce que qu'est-ce qui nous empêcherait, une fois que le Bureau deviendra un OSS, de nous adresser directement au ministère et de dire: «Écoutez, il vous demande 35c.; nous

[Texte]

35¢; we'll do it for 27¢", thereby getting us more money and saving them some money?

Mr. Strahl: Right, so in essence the SOAs will be contracting to the government for the services provided—kind of an in-house contract. They'll go to the Department of National Defence and say they can contract for 35¢ or 30¢ a word—whatever it is—and the Department of National Defence could say they have a competitor that can do it for 25¢ or 20¢. That will happen, you feel, under an SOA?

That may be good. Competition may bring the overall quality up and the prices down.

Mr. Larose: It may, but that's why we said they're in for a shock, because in certain instances the person doing the translation, whether it's through them or directly with the department, is the same person.

Mr. Strahl: We got into this problem before. The person who is supervising the contracts is also working for the company that's going to be in competition. Will that continue under an SOA?

Mr. Devinat: Yes.

Comme le Bureau va sous-traiter pour les ministères dans le nouveau système, il va nous surveiller. C'est un danger qui nous inquiète.

Mr. Strahl: Just as a last point of clarification, do I have this right? SOAs will contract in essence—you can call it what you like, but they will offer a price to a department—and they will also still be responsible for the overall supervision of contracts?

Mr. Devinat: If the bureau offers its services to a department, the bureau then has the choice to do that work in-house or to contract it out. At the same time, the other translators would have direct access to the department, and if the choice is made to contract out by the department, then the department itself will have to assess quality.

Mr. Strahl: Okay, good. It will be interesting to see what the costs are then on the supervision side.

Thank you.

The Chairman: Thank you.

Mr. Duhamel for eight minutes.

M. Ronald J. Duhamel (Saint-Boniface): Merci, monsieur le président.

Je vous remercie tous pour vos présentations. Quelqu'un a dit qu'il y avait de bons et de mauvais traducteurs. Je vous assure qu'il y a de bons et de mauvais députés, et peut-être même de bons et de mauvais présidents de comité.

Vous avez maintenant une bonne idée du rôle du politicien. On en a entendu, des présentations. Ce sont toutes des personnes honorables et, je crois, des gens qui croyaient partager avec nous la vérité. Il y a des écarts assez extraordinaires dans ce qu'on a entendu. Mais voilà, j'ai voulu et j'ai eu le rôle, et je vais maintenant le jouer.

Y a-t-il quelqu'un ici qui connaît le pourcentage de sous-traitance qui se fait dans chacune des provinces? Par exemple, au Canada, chaque gouvernement, j'ai l'impression, a non seulement un bureau de traduction et des traducteurs, mais fait aussi de la sous-traitance. Quelqu'un connaît les chiffres?

[Traduction]

allons le faire pour 27c.», et ainsi nous gagnerons plus d'argent et leur en ferons économiser?

M. Strahl: D'accord. Donc, en substance, les OSS vont affermer au gouvernement les services rendus—ce sera une sorte d'affermage maison. Le Bureau s'adressera au ministère de la Défense nationale et dira qu'il peut faire le travail pour 30 ou 35c. le mot—peu importe—et le ministère de la Défense nationale pourra répondre qu'il a un concurrent qui peut le faire pour 20 ou 25c. Vous croyez que c'est ce qui va arriver avec l'OSS?

Ce serait peut-être une bonne chose. La concurrence pourrait hausser la qualité et abaisser les prix.

M. Larose: Peut-être, mais c'est la raison pour laquelle nous avons dit que ce sera un choc pour le Bureau, parce que dans certains cas la personne qui fera la traduction, que ce soit par l'entremise du Bureau ou directement avec le ministère, sera la même personne.

M. Strahl: Nous avons déjà discuté de ce problème. La personne qui supervise les marchés travaille aussi pour l'entreprise concurrente. Est-ce que cela va continuer avec l'OSS?

M. Devinat: Oui.

Since the Bureau will be contracting out for the departments under the new system, they will watch us. That worries us.

M. Strahl: Une dernière précision pour m'assurer de bien comprendre. En substance, l'OSS va affermer—peu importe comment vous l'appellez, mais elle proposera un prix au ministère—et elle demeurera également responsable de la supervision générale des marchés?

M. Devinat: Si le Bureau offre ses services à un ministère, le Bureau a alors le choix de faire faire le travail à l'interne ou de le sous-traiter. Au même moment, les autres traducteurs auront un accès direct au ministère, et si le ministère décide de sous-traiter, c'est le ministère lui-même qui devra assurer le contrôle de la qualité.

M. Strahl: D'accord, bien. Il sera intéressant de voir combien il en coûtera alors pour la supervision.

Merci.

Le président: Merci.

Monsieur Duhamel, vous avez huit minutes.

Mr. Ronald J. Duhamel (St. Boniface): Thank you, Mr. Chairman.

Thank you for your presentations. Someone said that there were good and bad translators. I can assure you that there are good and bad members, even perhaps good and bad committee chairmen.

You now have a good idea of the politician's role. We have heard a lot of presentations. They were all honourable people and, I believe, people who thought they were sharing the truth with us. There are some fairly extraordinary differences in what we heard. But here we go, I wanted that role and now I will play it.

Is there anyone here who knows the percentage of contracting-out that is done in every province? For instance, in Canada, every government, so it seems, has not only a translation bureau and translators, but also contracts out. Does anyone know the figures?

[Text]

[Translation]

M. Devinat: Que je sache, ces chiffres-là ne sont pas compilés.

Mr. Devinat: As far as I know, these figures are not compiled.

• 1155

Dans mon mémoire, j'avais mis une annexe. La dernière annexe est une liste qui paraît dans les Comptes publics pour les contrats et les entrepreneurs qui ont gagné plus de 100 000\$ au cours de l'exercice en faisant des contrats de traduction. On peut faire une recherche pour chacun de ces entrepreneurs et voir dans quelle province ils sont situés. Selon moi, le Bureau de la traduction pourrait vous le dire, mais je ne crois pas que ce soit fait pour le moment.

M. Duhamel: J'ai l'impression qu'on pourrait peut-être le trouver assez facilement. Je me demandais si quelqu'un connaissait la réponse. J'ai essentiellement deux grandes questions: la qualité et les coûts. Ce n'est pas tout à fait aussi simple, il me semble, qu'on veut nous le laisser croire.

Commençons par la qualité.

I want to go through each of the organizations. We'll start over here with Mr. Villeneuve. If you had one thing to do in order to improve quality overall, what would be that one decision?

Mr. Villeneuve: That would be the accreditation or certification of suppliers who accept subcontract work and of people who are employed as translators in the federal government. This is not only because you have a control as they come in, but also if you require certification under our association there's a code of ethics they have to abide by.

It's just like a lawyer can become disbarred or an accountant can be kicked out of the accountants' association. A translator who needs that certified title to get contracts from the federal government, or to have a job with the federal government as a translator, is going to have in the back of his or her mind, "I had better make sure I'm doing my work professionally and properly because I'm in danger of losing my certification if I don't do that".

Mr. Gamas: I agree with my colleague, Mr. Villeneuve, of course. But there is one more thing to do—be tougher on bad contractors. That's very easy.

Mr. Duhamel: What would you do?

Mr. Gamas: The Translation Bureau does have rules spelled out in the contracts. They're not being administered; they're not being followed.

Mr. Duhamel: So follow the rules.

Mr. Gamas: The Auditor General said in 1991 that he looked at this area of quality enforcement. He said it was not being administered properly. Only the Translation Bureau could explain why they are not following the contracts.

Mr. Duhamel: So you would add that, in addition to what was said.

Mr. Gamas: Absolutely.

M. Devinat: Nous demandons l'accréditation et l'exigence d'appartenir à une organisation professionnelle et une radiation rapide des entrepreneurs qui fournissent du mauvais travail, quitte à ce qu'ils aient une chance de faire un examen par la suite et de se racheter. Donc, il s'agirait d'éliminer rapidement les mauvais traducteurs.

There is an appendix to my brief. The last appendix is a list published in Public Accounts for contracts and businesses which earned more than \$100,000 in the last fiscal year by doing translation contracts. We can make a research for each and everyone of these businesses and see in which provinces they are located. I think that the Translation Bureau could tell you, but I don't think that this is currently being done.

Mr. Duhamel: I think we could find that out pretty quickly. I was wondering if anyone knew the answer. I have essentially two main questions: quality and costs. It is not that simple, it seems to me, that what we are led to believe.

Let's begin with quality.

Je vais m'adresser à chaque organisation. Nous allons commencer avec M. Villeneuve. S'il y avait une chose que vous pouviez faire pour améliorer la qualité de manière générale, que feriez-vous?

M. Villeneuve: Je ferais accréditer les fournisseurs qui acceptent de la sous-traitance et les traducteurs au service de l'administration fédérale. Non seulement parce qu'il y a un contrôle lorsqu'on les engage, mais de même si vous les obligez à se faire accréditer par notre association, ils seront tenus de respecter notre code de déontologie.

C'est comme un avocat qui peut être radié du Barreau ou un comptable qui peut être chassé de l'Ordre des comptables. Le traducteur qui devra être accrédité pour obtenir des marchés de l'administration fédérale, ou un emploi dans l'administration fédérale, fera le raisonnement suivant: «Je dois faire mon travail avec toute la conscience professionnelle voulue, sans quoi je risque de perdre mon accréditation».

M. Gamas: Je suis bien sûr d'accord avec mon collègue, monsieur Villeneuve. Mais il y a une autre chose qu'on peut faire: être plus sévère envers les mauvais entrepreneurs. C'est très facile.

M. Duhamel: Que feriez-vous?

M. Gamas: Le Bureau de la traduction énonce des conditions précises dans ses marchés. Ces conditions ne sont pas respectées; on ne les observe pas.

M. Duhamel: Qu'on respecte donc les conditions.

M. Gamas: Le vérificateur général a dit en 1991 qu'il avait examiné cette question du contrôle de la qualité. Il a dit qu'elle était mal gérée. Seul le Bureau de la traduction pouvait expliquer pourquoi il ne respectait pas ses propres marchés.

M. Duhamel: Donc, vous ajouteriez cela à ce qui a déjà été dit.

M. Gamas: Absolument.

Mr. Devinat: We want certification and the requirement to belong to a professional organization as well as the quick elimination of contractors who provide bad work, even if this means that they have a chance to write an exam later and to be reinstated. So they should eliminate quickly all bad translators.

[Texte]

The Chairman: Does the lack of accreditation, Mr. Villeneuve, actually stand in the way of doing more contracting out?

Mr. Villeneuve: What has happened now, and this is particularly true in Quebec, but it is happening more in Ontario with the professional certification system—it's a national certification exam, so the title is portable across the country—is that more and more people in the private sector and other levels of government when they tender translation contracts are requiring certification of the people to bid.

Mr. Duhamel: That has to cost, because there's a delicate balance. You could always get a cheaper product if you shop hard enough. Clearly, I think most people would like to be fair but want to get a good quality product.

Let's talk about price. I've heard all kinds of prices. Surely it's a bit more complex than presented, because if you're talking about NATO's missile systems it's a little different from translating a letter I might have prepared to respond to my constituent because of his or her concerns with regard to gun control measures the government is bringing forward.

How do we get that delicate balance between the complexity of the tasks, which I suspect is a variable? Then how do we make sure we pay a fair price but that at the same time we don't force it down so much that quality might suffer? There has to be a relationship between the two.

Mr. Gamas: Obviously we must have some system, something we may add to your wish list. How to get quality is a system which is being used rarely in government, to my knowledge. In the private sector it's used more and more. When a client has a big job, let's say a computer manual, we compete against a major firm here for that. They give you a test. They look at your presentation and see how many certified members you have.

• 1200

That's fine, but as Mr. Strahl says, certification may not be enough. They want to know if you can actually produce a good job. We won a major contract with a major chartered bank last year. It did a preselection by giving two or three firms or individuals the same number of pages to translate and they just marked the papers.

M. Devinat: Je ne savais trop si vous aviez posé une question sur la validité des coûts que nous avons mentionnés.

M. Duhamel: Peut-être, mais je pense qu'on pourrait s'embourber là-dedans. Je préfère regarder cela, et je vais le faire d'ailleurs, et puis poser d'autres questions.

Je voulais surtout comprendre cet équilibre qui devrait exister, selon moi, entre la qualité et le coût. Par exemple, j'ai une petite fille de 14 ans qui parle très bien le français; je pourrais lui demander de faire de la traduction. Je suis sûr qu'elle le ferait pour 2 ou 3 cents le mot. Cela vaudrait peut-être un peu moins que cela, mais. . .

Donc, voyez-vous, il y a quand même un équilibre qu'on doit aller chercher quelque part. Comment paie-t-on cela? Comment peut-on être juste et en même temps en retirer le maximum?

[Traduction]

Le président: Monsieur Villeneuve, l'absence d'accréditation entrave-t-elle la sous-traitance?

M. Villeneuve: Ce qui s'est passé, et c'est particulièrement vrai au Québec et ça se voit de plus en plus en Ontario avec le régime d'accréditation professionnelle—il s'agit d'un examen national d'accréditation, avec pour conséquence qu'elle est valable dans tout le pays—, c'est qu'il y a plus en plus de gens dans le secteur privé et dans les administrations publiques qui exigent l'accréditation des soumissionnaires pour les contrats de traduction.

M. Duhamel: Cela doit coûter quelque chose, parce que c'est un équilibre délicat. On peut toujours obtenir un produit meilleur marché si on magasine comme il faut. De toute évidence, la plupart des gens veulent être justes mais ils veulent un produit de qualité.

Parlons prix. J'ai entendu parler de toutes sortes de prix. Chose certaine, c'est un peu plus complexe qu'on le dit, parce que s'il s'agit de systèmes de lancement de missiles de l'OTAN, ce n'est pas comme traduire une lettre que j'adresserais à l'un de mes électeurs qui se préoccupe des mesures de contrôle des armes à feu que le gouvernement propose.

Comment alors établir cet équilibre délicat entre le prix et la complexité de la tâche, qui est une variable, j'imagine? Comment s'assurer qu'on paie le bon prix sans compromettre en même temps la qualité? Il doit y avoir un rapport entre les deux.

M. Gamas: De toute évidence, nous devons avoir un système quelconque, et vous pouvez ajouter cela à votre liste de desiderata. À ma connaissance, la recherche de la qualité est chose rare au gouvernement. Dans le secteur privé, on voit cela de plus en plus. Si un client offre un gros contrat, disons la traduction d'un manuel informatique, nous devons faire concurrence à une grande entreprise pour l'obtenir. On nous fait passer un examen. Il regarde votre présentation et il voit combien de membres agréés vous avez.

C'est très bien, mais comme l'a dit M. Strahl, l'accréditation en elle-même n'est peut-être pas suffisante. On veut savoir si votre travail est vraiment de bonne qualité. Nous avons remporté un contrat important avec une grande banque à charte l'année dernière. La banque a procédé à une présélection en donnant à deux ou trois sociétés ou particuliers le même nombre de pages à traduire. Ensuite on a simplement corrigé la traduction.

Mr. Devinat: I wasn't quite sure whether you had asked a question about the validity of the costs we mentioned.

Mr. Duhamel: Perhaps, but I think we could get bogged down in this issue. I would prefer to look at that—and I will do so—and then I will ask some other questions.

I was really trying to understand the balance that should exist, in my view, between quality and cost. For example, I've a 14-year old daughter who speaks French very well. I could ask her to do some translation. I'm sure she would accept 2 or 3¢ a word. Her work might be somewhat less than that, but. . .

So, you see, we must try to achieve a balance somewhere. How should we pay for translation? How can we be fair and at the same time get the most for our money?

[Text]

M. Devinat: Laissez faire les lois du marché. Faites une évaluation précise de la qualité et réagissez en cas d'insatisfaction.

M. Duhamel: Et vous, monsieur?

M. Villeneuve: Oui, je serais d'accord avec mes deux collègues. S'il existe un problème actuellement au Bureau de la traduction, c'est dans la classification des textes à traduire.

Je pense que vous avons tous connu l'appel qu'on reçoit. J'ai ici un texte général. Cela ne posera pas de problèmes. Donc, on soumissionne à tel prix, et à mesure qu'on entre dans la traduction, on découvre qu'il y a toutes sortes de problèmes que le client ne nous a pas présentés.

M. Duhamel: Écoutez, on pourrait continuer, mais je vais poser une dernière question.

Bon nombre de gens disent que ce qui existe en ce moment n'est pas suffisant. Il y a des améliorations à faire. Il y en a qui remettent en question le nouveau modèle OSS qui sera implanté d'ici peu. Ils se questionnent. Cela va-t-il vraiment marcher?

Si celui qui existe actuellement ne marche pas, si celui qui viendra ne marche pas assez bien, que faudra-t-il faire? C'est quoi la solution? C'est quoi la structure?

M. Devinat: Pour Pierre Devinat, il est possible de distinguer OSS et optionnalité. Il est possible d'avoir l'optionnalité sans passer par l'OSS. C'est-à-dire qu'on peut laisser les ministères s'approvisionner directement aussi bien auprès du Bureau qu'auprès du marché privé. Cela aura un bon effet sur le Bureau. Il sera obligé de resserrer ses prix sans passer par le statut d'OSS. À mon avis, c'est une possibilité.

M. Duhamel: Monsieur Villeneuve, vous avez parlé de l'optionnalité, je crois.

M. Villeneuve: Pas strictement. En tant qu'association professionnelle, il nous est défendu d'entrer dans des intérêts strictement commerciaux.

M. Duhamel: Un dernier commentaire?

M. Gamas: Je vais parler de l'optionnalité. M. Devinat a raison, et je crois que, pour le Conseil du Trésor, qui donne un peu les grandes directions, le principe de l'optionnalité est plus important que la forme que va prendre le Bureau.

Que le Bureau soit un OSS, reste une direction générale à l'intérieur d'un ministère ou devienne une société d'État, ce n'est peut-être pas là la vraie question. L'important, c'est que les ministères aient le choix et aient les budgets pour aller acheter leurs services soit au Bureau, s'ils préfèrent le faire, soit dans le privé.

M. Duhamel: Il s'agit d'avoir de la qualité, parce que si on fait des traductions au sujet des systèmes de missiles, j'aimerais bien qu'on soit pas mal précis.

The Chairman: I think it was you, Mr. Gamas, who raised this matter of optionality first. If I understand it properly, it would enable a department of government to contract out directly to the private sector. You're really suggesting that if we had optionality he would side-step the Translation Bureau or cut it out of the whole equation. Are you then really suggesting this government doesn't need a Translation Bureau at all? If we don't have a Translation Bureau, do we privatize translation completely? Is that what you're arguing for?

[Translation]

Mr. Devinat: Let the market decide. Do an accurate assessment of quality and react when clients are not satisfied.

Mr. Duhamel: What would you say, sir?

Mr. Villeneuve: Yes, I would agree with my two colleagues. One problem that exists at the Translation Bureau at the moment is the classification of texts.

I think we've all had calls where the client says he has a general text to translate that should not cause any problem. So we bid at a certain price, and as we get into the translation, we discover all sorts of problems the client did not mention.

Mr. Duhamel: Look, we could continue this discussion, but I would like to ask one final question.

A number of people say that the present system is not adequate, that it needs improvements. Some question the new SOA model that will be introduced shortly. They have doubts about it, about whether it will work.

If the present system is not working, and if the planned one does not work that well, what should be done? What is the solution? What is the right structure?

Mr. Devinat: For myself, Pierre Devinat, I think it is possible to distinguish between the SOA and optionality. It is possible to have optionality without having an SOA. That is, departments could be allowed to deal directly with the Bureau or with the private market. That would have a good impact on the Bureau. It would have to tighten its prices without becoming an SOA. I think this is a possibility.

Mr. Duhamel: I think you raised the issue of optionality, Mr. Villeneuve.

Mr. Villeneuve: Not exactly. As a professional association, we are prohibited from getting involved in strictly commercial issues.

Mr. Duhamel: Do you have a final comment?

Mr. Gamas: I would like to speak about optionality. Mr. Devinat is right, and I think that for Treasury Board, which is determining the overall approach, the principle of optionality is more important than the future shape of the Bureau.

Whether the Bureau becomes an SOA, remains a branch within a department or becomes a Crown corporation is not the real issue. The important thing is that departments be allowed to choose and have the budgets they need to buy translation services either from the Bureau, if that's what they prefer, or from the private sector.

Mr. Duhamel: We have to ensure quality, because I would like translations on missile systems to be rather accurate.

Le président: Je pense que vous avez été le premier, monsieur Gamas, à soulever la question de l'optionnalité. Si je la comprends bien, elle permettrait à un ministère de passer un marché directement avec le secteur privé. Vous dites en fait qu'avec l'optionnalité le ministère contournerait ou éviterait carrément le Bureau de la traduction. Est-ce que vous dites que le gouvernement n'a pas vraiment besoin d'un Bureau de la traduction? S'il n'y a pas de Bureau de la traduction, faut-il privatiser complètement les services de traduction? Est-ce ce que vous préconisez?

[Texte]

Mr. Gamas: Not at all, sir. First of all, we've talked to several departments, and I can assure you not all of them are interested in managing translation contracts because they feel it's a delicate matter. They're not too sure how to ensure quality, and they think the bureau is best equipped to do that.

[Traduction]

M. Gamas: Pas du tout, monsieur. Tout d'abord, nous avons parlé à plusieurs ministères, et je peux vous dire que cela ne les intéresse pas tous de gérer les contrats de traduction, car ils estiment qu'il s'agit d'une question délicate. Ils ne savent pas trop comment garantir la qualité, et ils estiment que le Bureau est l'entité la mieux placée pour le faire.

• 1205

I think for a number of departments there might be a number of options. They might create their own translation units with public servants—hire their own translators, which they are not allowed to do right now under the regulations. They could also go to the bureau, as they do now, but they would probably get better price-quality ratios because they would not be captive markets, as they are now.

Je pense qu'il pourrait y avoir plusieurs possibilités pour un certain nombre de ministères. Ils pourraient mettre sur pied leurs propres unités de traduction pour lesquelles ils embaucheraient leurs propres traducteurs, ce qui n'est pas permis à l'heure actuelle selon les règlements. Ils pourraient également s'adresser au Bureau, comme ils font à l'heure actuelle, mais ils auraient probablement un meilleur rapport qualité-prix, car ils ne seraient plus des marchés captifs, comme ils le sont maintenant.

The Chairman: If departments were allowed under optionality to set up their own units, wouldn't that lead to duplication? Would it make sense for the federal government to have departments with a number of translation units, as opposed to having just this one grand Translation Bureau?

Le président: Si, avec l'optionnalité, on permettait aux ministères de mettre sur pied leurs propres services, est-ce que cela n'entraînerait pas le double emploi? Est-ce qu'il serait raisonnable pour le gouvernement fédéral d'avoir des services de traduction au sein des ministères, plutôt que d'avoir un grand Bureau de la traduction?

Mr. Gamas: I'm saying it's an option, in theory. I cannot say how many departments would choose that route. I don't think they would.

M. Gamas: Je vous dis qu'il s'agit, en principe, d'une possibilité. Je ne saurais pas vous dire combien de ministères choisiraient de procéder ainsi. Je pense que l'hypothèse est assez peu probable.

M. Devinat: Une possibilité qui avait été envisagée à la création du Bureau, en 1934, était que chaque ministère ait sa propre section de traduction, ce qui pourrait se passer. Je ne suis pas du même avis que M. Gamas. La fonction traduction du Bureau pourrait disparaître et être prise par chaque ministère qui aurait sa propre section de traduction et qui pourrait compléter ses services par un recours à l'extérieur. Le Bureau pourrait se réserver un rôle de leadership en matière de traduction, de défense du français et de langues officielles. C'est autre chose, mais il devrait redéfinir sa mission. C'est une possibilité.

Mr. Denivat: One possibility that was considered when the Bureau was created in 1934 was that each department would have its own translation section. That could happen. I do not agree with Mr. Gamas. I think the translation operations of the Bureau could disappear and be assumed by each department, which would have its own translation section and would contract out any excess work. The Bureau could maintain a leadership role in the area of translation, and defense of French and the official languages. This would be different, the Bureau would have to redefine its mission. It is a possibility.

M. Marchand: Monsieur Villeneuve, je reviens à vous. En Ontario, votre association a-t-elle un système d'accréditation de ses membres? Les membres de votre association passent-ils des examens pour s'assurer qu'ils sont de la meilleure qualité?

Mr. Marchand: I'd like to come back to you, Mr. Villeneuve. Does your association have an accreditation for its members in Ontario? Do the members of your association write examinations to ensure that their work is of the best quality?

M. Villeneuve: Le système d'agrément—et ce sont bien les termes qui nous sont réservés par la loi—est un système national. Chaque association provinciale ou territoriale de traducteurs est membre du Conseil des traducteurs et interprètes du Canada, et l'examen d'agrément est donné par le Conseil national. Je suis agréé. J'ai réussi l'examen. Je suis agréé aussi bien en Ontario qu'au Québec et en Colombie-Britannique.

Mr. Villeneuve: The accreditation system—and this is the term used in the legislation—is a national system. All provincial or territorial translation associations belong to the Canadian Translators and Interpreters Council, and the accreditation examination is administered by the national body. I am accredited. I passed the examination. I am accredited in Ontario, Quebec and British Columbia.

M. Marchand: Est-ce que tous les traducteurs ou presque tous les traducteurs en Ontario font partie de votre association? Monsieur Gamas, faites-vous partie de son association?

Mr. Marchand: Are all translators or almost all translators in Ontario members of your association? Are you a member of his association, Mr. Gamas?

M. Gamas: Absolument, tout comme la majorité de mes traducteurs.

Mr. Gamas: Definitely, as are the majority of my translators.

M. Marchand: Ne serait-ce pas un moyen de pression de la part des gens qui font de la sous-traitance en traduction que d'élargir cette association, de s'assurer que tous les bons traducteurs fassent partie d'une seule association et de s'assurer ainsi que la qualité est couverte par ce système?

Mr. Marchand: Could freelance translators not apply pressure by broadening the association, by ensuring that all good translators are members of a single association? Would this not be a way of guaranteeing quality?

[Text]

M. Devinat: La difficulté, c'est qu'une entreprise peut avoir une personne qui est membre de l'ATIO et faire faire son travail par qui elle entend. Donc, c'est très difficile de contrôler qui fait le travail. Ou alors il faudrait envisager d'exiger que toutes les personnes qui touchent à la traduction au Canada soient membres d'une organisation. C'est impossible à vérifier. Je ne pense pas que cette solution à elle seule pourrait résoudre le problème.

M. Marchand: En fait, vous dites qu'il n'y a pas moyen d'accréditer les traducteurs.

M. Devinat: Il y a moyen, mais cela ne garantirait pas que le travail serait fait par ces traducteurs-là.

M. Marchand: Vous pourriez obtenir un contrat du gouvernement, mais cela n'assurerait pas que c'est vous qui feriez la traduction. Vous pourriez me le passer, par exemple, et je pourrais vous le faire pour la moitié du coût, etc. C'est un peu le danger qui guette ce service. Je sais que dans le passé, il y a bien des gens qui étaient près du gouvernement, qui avaient des contrats assez importants de traduction et qui saupoudraient cela parmi leurs amis. À un moment donné, j'en faisais partie. J'avais des contrats de traduction. Je ne suis pas traducteur et je trouvais que c'était quand même extrêmement rentable. En plus, le bonhomme lui-même avait des gens qui vérifiaient la traduction. Ces gens prenaient un certain pourcentage. Mais rien n'empêche que cela fonctionne de cette façon ou que cela continue à fonctionner de cette façon.

M. Devinat: Je dirais que notre survie dépend de l'évaluation de la qualité. Si le client final, qu'il soit le Bureau ou le ministère, accepte n'importe quel texte, les bons traducteurs vont mourir. Donc, nous sommes vraiment très dépendants du processus de qualité et nous sommes tout prêts à collaborer pour le renforcer et l'améliorer de toutes les façons possibles, à mettre un groupe sur pied pour essayer de trouver quelque chose, une solution pour améliorer cela.

• 1210

M. Marchand: Actuellement, c'est le Bureau de traduction qui établit ce standard-là?

M. Devinat: J'imagine que le ministère qui reçoit un texte qu'il n'aime pas peut en faire part au Bureau, mais c'est le Bureau qui accepte la responsabilité. C'est lui qui est responsable au départ.

M. Marchand: Merci.

M. Eugène Bellemare (Carleton—Gloucester): Je n'ai qu'une seule question, monsieur le président. Je crois qu'elle s'adresse à M. Gamas.

Lorsqu'on fait des comparaisons du coût global de la traduction interne et externe, on voit que le Bureau et les pigistes se partagent 300 millions de mots, c'est-à-dire 150 millions pour l'un et 150 millions de mots pour les autres.

M. Gamas: Pour être exact, c'est 312 millions de mots.

M. Bellemare: Disons 300 millions pour arrondir. Cela, c'est à un coût de 100 millions de dollars. Vous dites que, pour administrer 150 millions de mots, il en coûte 80 millions de dollars au Bureau de traduction.

[Translation]

Mr. Devinat: The problem is that a company may have an individual who is a member of ATIO, and yet have its work done by whomever it chooses. Thus, it is very difficult to control who actually does the work. Or perhaps we should consider requiring that all individuals who do translations in Canada be members of an organization. It is impossible to check. I don't think this approach, by itself, could solve the problem.

Mr. Marchand: So you are actually saying that there is no way of accrediting translators.

Mr. Devinat: There is a way, but this would not guarantee that the work is actually done by the accredited translators.

Mr. Marchand: You could get a contract from the government, but there's no guarantee that you would be the person who does the translation. You could give it to me, for example, and I could do it for half the cost, for example. That is the danger with this type of approach. I know that in the past, there were many people who were close to the government, who got some fairly major translation contracts and passed the work out among their friends. I was part of this process at one point. I was getting translation contracts. I'm not a translator, and yet I found it was extremely profitable. The person who gave me the work had others checking the translation. They were paid a certain percentage as well. But there is nothing to prevent the system from functioning in this way, or from continuing to do so.

Mr. Devinat: I would say that our survival depends on the quality evaluation process. If the final client, either the Bureau or the department, accepts just any text, good translators will not survive. Thus, we are really very dependent on the quality evaluation process, and we are quite prepared to cooperate to strengthen and improve it in every possible way, to set up a group to try to find a solution to improve this aspect of the work.

Mr. Marchand: Does the Translation Bureau set this standard at the moment?

Mr. Devinat: I imagine that if a department gets a translation it does not like it can let the Bureau know, but the Bureau does accept responsibility. The Bureau is responsible from the outset.

Mr. Marchand: Thank you.

Mr. Eugène Bellemare (Carleton—Gloucester): I have just one question, Mr. Chairman. I believe it is for Mr. Gamas.

In comparisons between the overall cost of in-house and contract translation, we see that the Bureau and freelancers share some 300 million words—150 million for one party, and 150 million for the other.

Mr. Gamas: Actually, there are 312 million words.

Mr. Bellemare: Let's call it 300 million to round things off. The cost of translating this many words is \$100 million. You say that the Translation Bureau spends \$80 million administering 150 million words of translation.

[Texte]

M. Gamas: Excusez-moi, mais ce n'était pas dans ma présentation, monsieur Bellemare. J'ai cependant fait des calculs à ce sujet.

M. Devinat: C'est dans le mémoire des Traducteurs réunis, monsieur Bellemare. Je suis Pierre Devinat, des Traducteurs réunis.

M. Bellemare: Donc, vous dites que lorsque le Bureau traduit 150 millions de mots, cela coûte 80 millions de dollars.

M. Devinat: Oui, mais j'ai quand même mis une nuance. J'ai parlé globalement. La sous-traitance traduit la moitié de la traduction. En fait, c'est 47 p. 100, mais j'ai arrondi à 50 p. 100, ou 150 millions de mots, pour 27 ou 28 millions de dollars, ce que j'ai arrondi à 30 millions de dollars. La logique veut que ce qui n'est pas traduit à l'externe le soit à l'interne. Il reste donc 50 p. 100 traduits par le Bureau. Le budget total du Bureau est de 110 millions de dollars. Je ne sais pas si cela comprend les locaux, mais je sais que c'est un chiffre qui a été avancé.

Si on retire de 110 millions de dollars les 30 millions qui sont donnés à la pige pour le prix des contrats, on arrive au chiffre de 80 millions de dollars. Par conséquent, si le Bureau traduisait au même prix que l'extérieur, à 30 millions de dollars, il lui resterait 50 millions de dollars pour les autres activités.

Je reconnais qu'il y a d'autres activités comme la terminologie et l'interprétation en cabine derrière nous, et qu'il y a aussi la gestion des contrats de la pige, qui est un coût que nous acceptons parfaitement, même si nous n'avons aucun contrôle sur ces coûts-là. Cependant, il demeure que tout cela peut être pris dans ces 50 millions de dollars qui constituent l'écart entre le coût de la traduction à l'interne et à la sous-traitance.

M. Bellemare: Merci.

Mr. Strahl: I know Mr. Duhamel was talking about gun control, and I think that is very difficult to explain in either official language, even when it's translated.

Mr. Duhamel: I did it this morning, and I did it beautifully. I pointed out you were in accord, apart from the political dimension. Shall we discuss this *en français ou en anglais*?

Mr. Strahl: We have to keep in mind when we talk about clients, especially here, that we're talking about the government, and the client isn't only the government, but the Canadian taxpayer as well. The Canadian taxpayer is the one who is most concerned. The government, as an entity unto itself, is the middleman or the management for the taxpayer, so cost and quality are extremely important to the taxpayer.

You said you had some examples of total costs, such as 35¢ a word in-house, and 24¢ a word contracting out. Do you have a couple of examples to prove that? We've certainly heard otherwise from some of the in-house representatives.

Mr. Gamas: The figures I gave you were taken from the Auditor General's report. I don't think the Auditor General is a lobbyist working for the private sector.

[Traduction]

Mr. Gamas: Excuse me, that was not in my presentation, Mr. Bellemare. However, I have done some calculations in this regard.

Mr. Devinat: This was in the brief presented by the Translation Group, Mr. Bellemare. I am Pierre Devinat, and I represent the Translation Group.

Mr. Bellemare: So you say that it costs the Translation Bureau \$80 million to translate 150 million words.

Mr. Devinat: Yes, but I did qualify this by saying I was speaking in overall terms. Half of all translation is done by contractors. The actual figure is 47%, but I rounded it out to 50%, or 150 million words, at a cost of \$27 or \$28 million, which I rounded out to \$30 million. Logically, whatever is not translated in-house is contracted out. So 50% of the work is translated by the Bureau. The total budget of the Bureau is \$110 million. I don't know whether that includes the premises, but I do know that this figure has been mentioned.

If we subtract from the \$110 million, the \$30 million spent on contracting out, we get a figure of \$80 million. Consequently, if the Bureau were to translate for the same price as freelancers—\$30 million—it would have \$50 million left for other activities.

I acknowledge that there are other activities such as terminology and interpretation, which is going on in the booth behind us. It also costs something to manage freelance contracts. We are quite willing to accept this cost, even though we have no control over it. However, the fact remains that all this could be paid for out of the \$50 million, which is the cost difference between in-house translation and contracting-out.

Mr. Bellemare: Thank you.

M. Strahl: Je sais que M. Duhamel parlait du contrôle des armes à feu, et je pense qu'il s'agit d'une question très difficile à expliquer dans l'une ou l'autre des langues officielles, même quand il y a de l'interprétation.

M. Duhamel: Je l'ai fait ce matin, et je l'ai fait très bien. J'ai signalé que vous étiez d'accord, à part la dimension politique. Est-ce que nous allons discuter de cette question *in French ou in English*?

M. Strahl: Il ne faut pas oublier que lorsque nous parlons des clients, surtout ici, il s'agit du gouvernement, et le client ce n'est pas seulement le gouvernement, mais également le contribuable canadien. C'est le contribuable canadien qui est des plus préoccupés. Le gouvernement, en tant qu'entité à part, est l'intermédiaire ou le gestionnaire pour le contribuable, et donc les coûts et la qualité sont extrêmement importants pour le contribuable.

Vous avez dit que vous aviez quelques exemples des coûts globaux, par exemple, 35c. le mot à l'interne et 24c. le mot à l'externe. Avez-vous quelques exemples pour nous en faire la preuve? Les représentants des traducteurs internes nous ont certainement dit quelque chose de complètement différent.

M. Gamas: Les chiffres que je vous ai donnés étaient ceux du rapport du vérificateur général. Que je sache, le vérificateur général n'est pas un lobbyiste qui travaille pour le secteur privé.

[Text]

Exhibit 1 in my brief says the total cost of in-house translation was 41¢ a word in 1991. In the follow-up report of 1993, the Auditor General says the bureau managed to reduce its total costs by 16%. If you take 41¢ total cost minus 16%, that's 35¢ a word. I did call the higher management of the Translation Bureau to reconfirm that it indeed was 35¢ a word for in-house total cost translation.

• 1215

Mr. Strahl: I don't think I'm going to get an argument from this, but I'll just to throw it out there: It was Treasury Board policy at one time—not the current government, but those of the past—to attempt to contract out 50% of the work, and this is the big, broad contracting out question. If I take your briefs in the way you presented them, obviously your optionality doesn't include that you must necessarily contract 50%. Your idea is to contract out when it is efficient and you can show it.

So it's not a percentage that we should even intend as a target. The government, I think, was probably wrong to do so, and you would agree that in times past it was an error to—

Mr. Gamas: The President of the Treasury Board, I think, made a statement in the House citing the 50%-50% figure. Treasury Board, to my knowledge, never told Translation Bureau that it had to apply this across the board in every department and every area, that it had to achieve this 50%-50%. That was a decision made by the bureau itself. Nobody told them how we should apply this decision.

Mr. Strahl: Okay, but they do contract about 50% now, by word.

Mr. Gamas: They say 47%.

Mr. Strahl: Do you think it could be more?

Mr. Gamas: It could be more, it could be less. I think the ability of the people and the price-quality ratio should determine where it should be done. If it's 30-70, let it be 30-70. There's no problem.

Mr. Strahl: Okay.

Mr. Devinat: This 50-50 is an arbitrary number, of course. I guess what the Treasury Board was trying to do is to cut costs. I think going over 50% would be an insult to the bureau, but I would say that financially speaking it would have been cheaper to go over 50%. Maybe it will come out to less, but from the figures we have and from what we know of translation, I think it would be better for the taxpayer if the rate goes higher.

Mr. Strahl: I know I don't have a lot of time, but I'd like to get back to this idea of special operating agencies. Do you think the special operating agency is going to save the government money? All other things being equal—there's still going to be the same union there, there's still going to be the same employment standards, they're still going to be probably in the same offices—is an SOA a good idea?

Mr. Devinat: If it allows the private sector to have direct access to the department, yes, it will save money in the sense that we can translate for less money than the bureau can do, which we've proved. So now it's up to the department to make sure that quality is there, but we can assure quality as well.

[Translation]

La pièce numéro un de mon mémoire indique que les coûts globaux de la traduction interne étaient de 41c. le mot en 1991. Dans le rapport de suivi en 1993, le vérificateur général dit que le Bureau a réussi à réduire ses coûts globaux de 16 p. 100. Si vous prenez le coût total de 41c. moins 16 p. 100, ça fait 35c. le mot. J'ai téléphoné à la haute direction du Bureau de la traduction et l'on a confirmé qu'il en coûte bel et bien 35c. le mot au total pour la traduction à l'interne.

M. Strahl: Ma prochaine question n'est pas trop controversée, mais je vais la poser quand même: il fut un temps où le Conseil du Trésor avait pour politique—je ne parle pas du gouvernement actuel mais de l'ancien—de donner à contrat 50 p. 100 du travail, ce qui revient à poser la vaste question de la sous-traitance. Si je prends vos mémoires au pied de la lettre, vous n'êtes pas nécessairement attachés à ce 50 p. 100. Vous voulez qu'on affirme lorsqu'il est efficient de le faire, et vous pouvez le prouver.

Il ne s'agit donc pas d'établir un pourcentage cible. À mon avis, le gouvernement avait eu tort de faire cela, et vous êtes d'accord pour dire que c'était une erreur par le passé de... .

M. Gamas: Je crois que le président du Conseil du Trésor a mentionné à la Chambre ce chiffre 50 p. 100-50 p. 100. À ma connaissance, le Conseil du Trésor n'a jamais ordonné au Bureau de la traduction d'appliquer cette proportion de 50 p. 100-50 p. 100 uniformément, dans tous les ministères et dans tous les secteurs. Il s'agissait d'une décision prise par le Bureau lui-même. Personne ne lui avait dit comment appliquer cette décision.

M. Strahl: D'accord, mais le Bureau donne effectivement à contrat 50 p. 100 du travail maintenant.

M. Gamas: Il dit qu'il affirme 47 p. 100.

M. Strahl: Vous croyez que ce pourrait être plus?

M. Gamas: Ce pourrait être plus, ce pourrait être moins. Je crois que ce sont les compétences des gens et le ratio prix-qualité qui devraient déterminer là où cela doit être fait. Si c'est 30-70, ce sera 30-70. Pas de problème.

M. Strahl: D'accord.

M. Devinat: Ce 50-50 est un chiffre arbitraire, bien sûr. Je crois que ce que le Conseil du Trésor voulait faire, c'était réduire les prix. Je crois que dépasser les 50 p. 100 serait une insulte pour le Bureau, mais je dirais que sur le plan financier, il en aurait coûté moins cher de dépasser les 50 p. 100. Peut-être que ce sera moins, mais d'après les chiffres dont nous disposons et d'après ce que nous savons de la traduction, il en coûterait moins cher pour le contribuable si cette proportion était plus élevée.

M. Strahl: Je sais que je n'ai pas beaucoup de temps, mais j'aimerais revenir à cette question de l'organisme de service spécial. Croyez-vous que l'organisme de service spécial va faire faire des économies au gouvernement? Toute chose étant égale d'ailleurs—parce que le syndicat va rester, parce que les normes d'emploi vont demeurer, parce qu'on va conserver les mêmes bureaux—est-ce que l'OSS est une bonne idée?

M. Devinat: Si cela permet au secteur privé d'avoir un accès direct au ministère, oui, on fera des économies dans la mesure où l'on pourra traduire pour moins cher que le Bureau, ce que nous avons prouvé. Il appartiendra donc au ministère de s'assurer que la qualité y est, mais nous pouvons aussi garantir la qualité.

[Texte]

The Chairman: Thank you.

People who work for the Translation Bureau are unionized, have collective bargaining rights, and can bargain for the best possible working conditions. I assume, gentlemen, from what you've said, that most of the private contractors who provide this work are not unionized. Am I right? So my question is, because they do have collective bargaining rights and do have some power, do the people who work for Translation Bureau set the standards for working conditions in this country? Do they provide competition to you people in the area of setting standards and setting wage cellars?

Mr. Gamas: I think they do have an influence, but it's an indirect rather than direct influence on prices. Right now, the pay structure obtained through collective bargaining is not very rational. There are basically three levels within the bureau itself: tiers 1, 2 and 3. If you look at the salary obtained by a TR3, who is supposed to be a higher, more competent translator, in relation to what he's required to produce in terms of volume and of good quality, he's paid less per word than a translator at the TR2 level. It doesn't make sense. So I think the influence on the rates is very indirect.

• 1220

The Chairman: I don't know how relevant it is to the direct question of contracting out, and I know you don't advocate the total elimination of the Translation Bureau, but if there were no Translation Bureau and all translation work was done privately, what would that do to the marketplace? Would there be a deterioration of working conditions and perhaps even wages because it would result in an unregulated cutthroat marketplace?

Mr. Villeneuve: Speaking for the professional association, I don't see how that could happen, or if it did happen, how it could last for long. I can't see people who are running translation companies being so short-sighted as to basically create sweat-shop conditions, because it would immediately affect the quality of work they were delivering back to their clients. They would burn out their people, and we all know translators aren't running all over the streets; good ones are limited in number. It's just not in their interest to burn out their employees.

The Chairman: I hope you're right.

Mrs. Dianne Brushett (Cumberland—Colchester): Mr. Gamas, with regard to the price per word of 24¢ to the private sector and 35¢ in-house, have you built in any costs for desks, lights, computers and all those things?

Mr. Gamas: The cost of 24¢ I calculated was given in the 1991 report and again in the 1993 report of the Auditor General. The Auditor General took the rate paid to the contractor, which is on average 18.5¢ per word and hasn't changed much in the past four years, and added a number of costs like the ones you described such as indirect costs for managing contractors etc. I have the cost formula here in my brief, although not in my oral presentation.

[Traduction]

Le président: Merci.

Les gens qui travaillent pour le Bureau de la traduction sont syndiqués, ils ont des droits aux termes de la convention collective, et ils peuvent négocier pour obtenir les meilleures conditions de travail qui soient. D'après ce que vous avez dit, messieurs, j'imagine que la plupart des entrepreneurs du secteur privé qui fournissent ces services ne sont pas syndiqués. Est-ce exact? Voici donc ce que je veux savoir: parce que les gens qui travaillent pour le Bureau de la traduction ont des droits aux termes de leur convention collective et disposent de certains pouvoirs, est-ce que ce sont eux qui arrêtent les normes des conditions de travail au pays? Est-ce qu'ils vous font concurrence dans l'établissement des normes et du salaire minimum?

M. Gamas: Je crois qu'ils exercent une influence certaine, mais leur influence est plus indirecte que directe sur les prix. À l'heure actuelle, la structure de la rémunération arrêtée aux termes de la convention collective n'est pas très logique. Il y a essentiellement trois niveaux de travail au Bureau: un, deux et trois. Voyez le traitement d'un TR3, qui est censé être un traducteur plus productif et plus compétent et voyez la production et la qualité qu'on attend de lui; il est moins payé au mot qu'un traducteur du niveau TR2. Ça n'a pas de sens. C'est pourquoi je pense que l'influence sur les taux est très indirecte.

Le président: Je ne sais pas dans quelle mesure cela a à voir avec la question de la sous-traitance, et je sais que vous n'exigez pas l'abolition du Bureau de la traduction, mais si le Bureau n'existait plus et que toutes les traductions étaient faites par le privé, que deviendrait le marché? Est-ce qu'il y aurait dégradation des conditions de travail et peut-être même des salaires parce qu'il en résulterait un marché déréglé et impitoyable?

M. Villeneuve: En tant que porte-parole de l'association professionnelle, je ne peux pas imaginer une chose pareille, ou si cela se produisait, combien de temps cela pourrait durer. Je ne crois pas que les entrepreneurs en traduction seraient assez peu perspicaces pour créer des ateliers-bagnes, parce que cela ferait aussitôt baisser la qualité des traductions qu'ils remettraient aux clients. Ils épuiserait leur monde, et nous savons tous qu'on ne trouve pas de traducteur à tous les coins de rue. Les bons sont en nombre limité. Ce n'est tout simplement pas dans leur intérêt d'épuiser leurs employés.

Le président: J'espère que vous avez raison.

Mme Dianne Brushett (Cumberland—Colchester): Monsieur Gamas, quand vous parlez de 24c. le mot dans le secteur privé et de 35c. à l'interne, tenez-vous compte du coût des bureaux, de l'éclairage, des ordinateurs et de toutes ces choses?

M. Gamas: Ce coût de 24c. que j'ai cité figurait dans le rapport du vérificateur général de 1991 et encore une fois dans le rapport de 1993. Le vérificateur général a pris le taux versé à l'entrepreneur, qui est en moyenne de 18,5c. le mot et qui n'a pas changé beaucoup depuis quatre ans, et y a ajouté toutes sortes de coûts comme ceux que vous venez de décrire, comme les coûts indirects pour la gestion des contrats, etc. J'ai la formule de calcul du coût ici dans mon mémoire, mais je n'en ai pas parlé pendant mon exposé.

[Text]

Mrs. Brushett: If I may interrupt due to time, we've been led to believe by the bureau none of these costs are absorbed into the private contracts.

Mr. Gamas: It isn't billed to contractors, but it is accounted for in the cost of a contracted-out translation. If you got that impression from the bureau it is wrong. It is accounted for and that's why it's 24¢ and not 18.5¢. The additional 5.5¢ a word represents all the indirect costs.

Mrs. Brushett: We have been led to believe this is one of the reasons for conflict between in-house staff and the bureau. Contractors come in and use the equipment, etc., and the bureau staff resent it.

Mr. Gamas: I can assure you it has been calculated and is included in the 24¢ a word.

Mr. Devinat: Are you talking about free services being given to the contractors, the free use of desks and government space?

Mrs. Brushett: Yes, sometimes.

Mr. Devinat: When we do that, it is only at the request of the client. For example, we translate proceedings of the committees, and people who live far from downtown are offered some fairly shabby offices, without phones even, in a government building. It's because it's better for the customer and the service is faster. We have to do the translation very quickly.

Translators usually prefer to work from their homes. In fact, they demand a higher price when they are asked by clients to work in their offices.

Mrs. Brushett: That hardly seems fair, does it not? It's not truly represented when quite often they are using government facilities.

Coming back to the point of the difference between \$30 million and \$80 million for a total of \$110 million, if it's only \$30 million for the private sector but \$80 million for the in-house, how do you account for this big difference because the union dues and benefits are not that great?

Mr. Devinat: It's a very top-heavy organization. Mr. Rochon said it had big shoulders and small legs. Having a monopoly may not be very efficient. When we talk about productivity, the subcontractors produce words at a much faster rate than the in-house translators.

• 1225

Mrs. Brushett: If we did away with the bureau completely, as has been suggested this afternoon possibly from the private sector, who would provide the hardware, the desks, the rooms, the offices, the heat and the lights, the overhead?

Mr. Gamas: Excuse me, we do this already. We do have our own offices. We have all this equipment.

Mrs. Brushett: But we need it in-house here. Who would provide it then?

[Translation]

Mme Brushett: Si vous me permettez de vous interrompre, le Bureau nous a donné à croire qu'aucun de ces coûts ne figure dans les marchés consentis au privé.

M. Gamas: Ce n'est pas facturé à l'entrepreneur, mais on en tient compte dans le coût d'une traduction affermée. Si c'est l'impression que vous a donnée le Bureau, c'est faux. On en tient compte et c'est pourquoi il en coûte 24c. et non 18,5c. le mot. La différence de 5,5c. le mot représente tous les coûts indirects.

Mme Brushett: On nous a donné à croire que c'est l'une des raisons du conflit qu'il y a entre le personnel et le Bureau. Les entrepreneurs entrent et se servent du matériel, etc., et le personnel du Bureau leur en veut.

M. Gamas: Je peux vous assurer que ces coûts sont calculés et sont compris dans le coût de 24c. le mot.

M. Devinat: Parlez-vous des services qui sont accordés gratuitement aux entrepreneurs, l'utilisation gratuite des bureaux et de l'espace?

Mme Brushett: Oui, parfois.

M. Devinat: Lorsque nous faisons ça, c'est seulement à la demande du client. Par exemple, nous traduisons les délibérations des comités, et on offre aux gens qui vivent loin du centre-ville des bureaux plutôt mal en point, parfois même sans téléphone, dans les édifices gouvernementaux. C'est parce que c'est mieux pour le client et parce que le service est plus rapide. Il nous faut traduire très rapidement.

Les traducteurs préfèrent habituellement travailler chez eux. D'ailleurs, ils exigent un prix plus élevé si le client leur demande de travailler dans ses bureaux.

Mme Brushett: Cela ne semble pas très juste, n'est-ce pas? On ne dit pas vraiment que très souvent les traducteurs du privé utilisent les installations gouvernementales.

Pour en revenir à la différence entre les 30 millions et les 80 millions pour un total de 110 millions de dollars, s'il n'en coûte que 30 millions de dollars pour le secteur privé mais 80 millions de dollars pour la traduction interne, comment expliquez-vous cette grosse différence étant donné que les cotisations syndicales et les avantages sociaux ne comptent pas tant que ça?

M. Devinat: C'est une organisation très lourde. M. Rochon a dit qu'elle avait de grosses épaules et de petites jambes. Détenir un monopole n'est pas toujours efficient. Si on parle productivité, le sous-traitant produit des mots beaucoup plus rapidement que le traducteur à l'interne.

Mme Brushett: Si on abolissait complètement le Bureau de la traduction, comme le secteur privé l'a proposé cet après-midi, qui fournirait le matériel, le mobilier, les bureaux, l'éclairage et le chauffage, qui assumerait tous ces frais d'exploitation?

M. Gamas: Pardon, mais nous fournissons déjà cela. Nous avons nos propres bureaux. Nous avons tout ce matériel.

Mme Brushett: Mais nous en avons besoin à l'interne. Qui le fournirait alors?

[Texte]

Mr. Gamas: Well, you can charge it to people. You can charge it to contractors.

Mr. Devinat: We can translate at home. We don't have to translate here. We have our own offices with computers, with libraries—

Mrs. Brushett: What about the equipment we have in our ears now, and these things, all the accessories that go with translations all the time?

Mr. Devinat: Do I understand you're talking about interpretation, then? Translation would be different, because we can't interpret from our homes, but we can surely translate from our home offices.

The Chairman: You are referring to the oral interpretation—

Mr. Devinat: Yes, oral interpretation.

Mrs. Brushett: And at five minutes' notice we want things in our offices.

Mr. Devinat: We would have to be close to you. We'd have to be in a room, yes. You can rent us the government space. That's no problem. It's negotiable.

Mr. Larose: We are early in creating virtual corporations in this business. We're hooked up to all manner of electronic beasts, and things can be done very quickly without a physical presence.

Mrs. Brushett: I'm just very much afraid that your numbers here don't represent all the accessories, if you will, that go along with translation and providing these quick results.

Mr. Devinat: [*Inaudible—Editor*] translation transaction is a department contacting the translation unit, but the work goes out. It's on paper. It comes back in a couple of weeks. So this paper is given to a contractor who does it in his home and brings it back. There is little use of government space.

Parliamentary services are very special. There is a closer integration because of the speed, of the priority given, but the rest of the translation is done in a very different way, I would say.

The Chairman: Thank you. We're going to have to wrap this up, but I know Mrs. Chamberlain has one or two questions.

Mrs. Brenda Chamberlain (Guelph—Wellington): Thank you. I'd like to ask a sort of grey question; it really is probably going to be a little bit difficult for you to answer it.

Morale has been a big issue in the public service and all the things we offer on the Hill and in all our services. What's your perception when you work alongside people who are employed with the government or as private contractors?

I'll just give you a little bit of where I'm coming from. I've been doing a lot of work in this area, and actually we had a presentation yesterday by IBM on contracting out. I would go on record as saying I'm becoming more and more a fan of it as I go through the process, realizing there really are some very real benefits to contracting out, as well as balancing it with the kinds of services we need.

I'd like a comment from each group on what you think morale is. What impact does it have when you have to work shoulder to shoulder with other people? Are we better off to look at total contracting out?

[Traduction]

M. Gamas: Eh bien, vous pouvez facturer. Vous pouvez adresser la facture aux entrepreneurs.

M. Devinat: Nous pouvons traduire chez nous. Nous n'avons pas à traduire ici. Nous avons nos propres bureaux avec nos ordinateurs, nos bibliothèques. . .

Mme Brushett: Qu'en est-il du matériel qui nous submerge maintenant, de toutes ces choses, de tous les accessoires dont les traducteurs ont toujours besoin?

M. Devinat: Est-ce que vous parlez d'interprétation? La traduction est différente, parce qu'on ne peut interpréter à partir de chez nous, mais nous pouvons sûrement traduire dans nos bureaux à la maison.

Le président: Vous parlez de la traduction orale. . .

M. Devinat: Oui, d'interprétation.

Mme Brushett: Et si l'on veut toutes ces choses dans nos bureaux avec cinq minutes de préavis.

M. Devinat: Il nous faudrait être près de vous. Il nous faudrait un bureau, oui. Vous pouvez nous louer l'espace. Pas de problèmes. C'est négociable.

M. Larose: Les vraies entreprises sont encore neuves dans ce domaine. Nous sommes reliés à tous les machins électroniques, et le travail peut être fait très rapidement sans une présence physique.

Mme Brushett: Je crains vivement que vos chiffres ne tiennent pas compte de tous les accessoires, si vous voulez, que nécessite la traduction et qui donne ces résultats rapides.

M. Devinat: [*Inaudible—Éditeur*]. . . il y a transaction lorsque le ministère s'adresse au service de traduction, mais le travail est affirmé. C'est sur papier. Ça revient quelques semaines plus tard. Donc le texte est donné à un entrepreneur qui fait le travail chez lui et le rapporte. On utilise très peu les locaux du gouvernement.

Les services parlementaires sont très particuliers. L'intégration est plus étroite en raison de la vitesse qu'il faut, de la priorité qu'on donne à ce travail, mais je dirais que le reste de la traduction se fait très différemment.

Le président: Merci. Nous allons devoir conclure, mais je sais que M^{me} Chamberlain a une ou deux questions.

Mme Brenda Chamberlain (Guelph—Wellington): Merci. Ma question n'est pas facile; vous aurez peut-être un peu de mal à y répondre.

Le moral pose un gros problème au sein de la fonction publique, avec toutes les choses qu'on offre sur la Colline et dans tous nos services. Qu'en est-il lorsque vous travaillez côte à côte avec des gens qui sont au service du gouvernement ou avec des entrepreneurs du privé?

Je vais vous dire pourquoi je pose la question. J'ai fait beaucoup de recherche dans ce domaine, et nous avons d'ailleurs entendu hier un exposé d'IBM sur la sous-traitance. Je dirais que, plus j'avance, plus je suis pour, car je constate que la sous-traitance offre de véritables avantages et nous permet d'obtenir tous les services dont nous avons besoin.

J'aimerais que chacun me dise ce qu'il pense du moral. Qu'en est-il lorsque vous devez travailler côte à côte avec d'autres gens? Vaudrait-il mieux tout donner à contrat?

[Text]

Mr. Larose: Some of us don't work too much shoulder to shoulder. Those who work in the parliamentary area often work shoulder to shoulder. Those of us who receive work directly from departments, whether through the bureau or otherwise, have contacts with people working inside.

In some areas morale is low, and what you find is that a lot of the better people inside are interested in getting out, whereas a lot of people inside who are less sure of themselves aren't interested in getting out. If they're hard-working and can produce a great deal of high-quality work, they would probably be better remunerated for their efforts as freelancers.

M. Devinat: Nous avons habituellement de bons rapports avec les traducteurs avec qui nous sommes en contact au gouvernement. Je dirais que cela dépend un peu de la façon dont ils se sentent par rapport à la pige. Seraient-ils capables de travailler dans les conditions de l'extérieur qui sont assez difficiles?

Mr. Gamas: I would just like to add, like my colleague, Pierre Devinat, we work a lot alongside government translators. I think right now the biggest source of frustration is not contractors or contracting out per se; it's more the way it's managed. They're not very happy with the decisions being made by the higher management because they have the feeling they have to work harder to pay for a bigger overhead. They're being asked to reduce total costs, and overhead is increasing because of the new structure of new positions that are being created, and they are the Indians. They have to work harder to pay for all of this. That's why it makes them mad.

That's my explanation for the low morale.

• 1230

Mr. Villeneuve: From those of our members who are in the public service I know the morale has been a problem. A lot of the problem, as Mr. Pomerleau from the union pointed out, is that too many translators have been made into contract administrators. Most people are in the profession because they like actually translating. They don't want to be shuffling paper, handing out contracts, and dealing with that kind of thing.

In the private sector, for those people who are out in the freelance market, the frustration arises from the current system that rewards the lowest bidder regardless of the quality delivered. You get discouraged if you're somebody who likes to work for quality, deliver a good product at a fair price, and you keep being undercut by a system that rewards the people who come in at the lowest price and to hell with quality.

The Chairman: Thank you for coming. You've given us a lot to think about.

Members, just before you go, I want to give you heads up on two matters. One, next Tuesday's meeting at 11 a.m. will take the form of a video-conference because our witness will be appearing before us via satellite from Vancouver. The line charges begin at 11 a.m. and so we should be starting at the stroke of 11 a.m. so we're not wasting money. I'm sure that will be of particular interest to our parsimonious friends from the Reform Party. I certainly don't say that pejoratively.

[Translation]

M. Larose: Certains d'entre nous ne travaillent pas beaucoup avec d'autres. Ceux qui travaillent dans le secteur parlementaire travaillent souvent avec les fonctionnaires. Ceux d'entre nous qui reçoivent leur travail directement des ministères, par l'entremise du Bureau ou autrement, ont des contacts avec les gens qui travaillent à l'interne.

Dans certains secteurs, le moral est en berne, et l'on constate que nombreux sont les bons employés qui veulent en sortir, alors que bon nombre des gens à l'interne qui sont moins sûrs d'eux-mêmes sont moins désireux d'en sortir. Si vous travaillez fort et que vous pouvez produire beaucoup avec un niveau élevé de qualité, vous serez probablement mieux rémunéré comme pigiste.

Mr. Devinat: We usually have a good relationship with the translators we work with within the government. I would say this depends a little bit on the feelings they have about freelancing. Would they be able to work in the conditions outside which are fairly difficult?

M. Gamas: Je veux seulement ajouter, comme mon collègue Pierre Devinat, que nous travaillons beaucoup avec les traducteurs du gouvernement. À mon avis, à l'heure actuelle, le principal irritant, ce ne sont pas les entrepreneurs ou la sous-traitance; c'est beaucoup plus la façon dont le Bureau est géré. Les traducteurs ne sont pas très heureux des décisions de la haute direction parce qu'ils ont le sentiment qu'ils doivent travailler plus fort parce que les frais d'exploitation sont plus élevés. On leur demande de réduire le coût total de la traduction, et les frais d'exploitation augmentent à cause des nouveaux postes qui sont créés, et ce sont eux les Indiens. Ils sont obligés de travailler plus fort pour payer tout cela. C'est ça qui les met en colère.

C'est ainsi que j'explique la faiblesse du moral.

M. Villeneuve: Nos membres qui sont fonctionnaires nous disent que le moral ne va pas. Comme M. Pomerleau du syndicat l'a dit, une bonne partie du problème, c'est qu'il y a trop de traducteurs dont on fait des administrateurs de marché. La plupart d'entre eux sont entrés dans la profession parce qu'ils aiment traduire. Ils ne veulent pas pousser du papier, donner des contrats, et faire toutes ces choses.

Dans le secteur privé, pour ceux qui font de la pige, on s'irrite de ce que le système actuel récompense le soumissionnaire le plus bas sans égard pour la qualité. C'est décourageant si vous aimez livrer un travail de qualité à un bon prix et que vous êtes puni par un système qui récompense ceux qui offrent les prix les plus bas et se fichent de la qualité.

Le président: Je vous remercie d'être venus. Vous nous avez donné amplement matière à réflexion.

Chers collègues, avant que vous ne partiez, j'aimerais faire le point sur deux questions. Premièrement, la séance de mardi prochain, 11 heures, sera une vidéo-conférence parce que nous entendrons notre témoin de Vancouver par satellite. Le compteur se met à tourner à 11 heures, et il nous faut commencer à 11 heures pile pour ne pas gaspiller d'argent. Je suis sûr que cela intéressera particulièrement nos économes collègues du Parti réformiste. Je ne dis pas ça pour être méchant.

[Texte]

Mr. Duhamel: There's no one who's more parsimonious than the chair.

The Chairman: I have been accused of other things even less elegant than parsimonious.

By the way, because it's a video-conference it's in room 701, not here.

Two—and this is really for the ears of members of the subcommittee—I point it out again in particular to the Reform Party because I've already told Mr. Marchand of the Bloc about this. On Bill C-58, there have been requests from a number of groups to appear as witnesses. A couple of the groups, a couple of the potential witnesses, have indicated they would like to have some time before appearing before the committee. Since we're getting close to Christmas, we have decided we should not start the hearings until the first week in February.

However, I would like to have what I would call a housekeeping meeting before Christmas, so you could tell Ms Meredith to be prepared for a meeting sometime next week, either Tuesday or Thursday. That's all I wanted to say.

Mrs. Chamberlain: Will our offices be informed on the room 701?

The Chairman: Yes.

Mrs. Chamberlain: Thank you.

The Chairman: And members of the subcommittee will be told about this first organizational meeting, which I hope to arrange for next week.

That's it. Thank you. The meeting is adjourned.

[Traduction]

M. Duhamel: Je ne connais pas de député plus économe que le président.

Le président: On m'a déjà décerné des épithètes moins flatteuses.

Soit dit en passant, parce qu'il s'agit d'une vidéo-conférence, nous siégeons à la pièce 701 et non ici.

Deuxièmement—et je ne m'adresse ici qu'aux membres du sous-comité—je le répète pour le Parti réformiste parce que j'en ai déjà parlé à M. Marchand du Bloc. Pour le projet de loi C-58, plusieurs groupes ont demandé à témoigner. Quelques groupes, quelques témoins probables, ont fait connaître leur intérêt pour la question. Étant donné que Noël approche, nous avons décidé que les audiences ne commenceraient pas avant la première semaine de février.

Cependant, j'aimerais que le comité tienne ce que j'appellerais une séance administrative avant Noël, alors auriez-vous l'obligeance de demander à M^{me} Meredith de prévoir une séance la semaine prochaine, mardi ou jeudi. C'est tout ce que je voulais dire.

Mme Chamberlain: Va-t-on informer nos bureaux que nous allons siéger à la pièce 701?

Le président: Oui.

Mme Chamberlain: Merci.

Le président: Et nous informerons les membres du sous-comité de cette première séance d'organisation, que j'espère tenir la semaine prochaine.

C'est tout. Merci. La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From "La Société Gamma Inc.":

Gilles Gamas, President.

From the Association of Translators and Interpreters of Ontario:

Mark Villeneuve, President;

Marc Beaulieu, Executive Director.

From the Translation Group:

Ken Larose, Partner;

Pierre Devinat, Partner.

TÉMOINS

De la Société Gamma Inc.:

Gilles Gamas, Président.

De l'Association des traducteurs et interprètes de l'Ontario:

Mark Villeneuve, Président;

Marc Beaulieu, Directeur général.

Des Traducteurs réunis:

Ken Larose, Associé;

Pierre Devinat, Associé.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 27

Tuesday, December 6, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 27

Le mardi 6 décembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 6, 1994
(30)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:11 o'clock a.m. this day, in Room 701, La Promenade, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

Acting Member present: John Cannis for Ronald J. Duhamel.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness by Videoconference: From Vancouver: From the Vancouver International Airport: David Emerson, President and Chief Executive Officer.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

David Emerson made an opening statement and answered questions.

At 12:39 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Bélisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 6 DÉCEMBRE 1994
(30)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 11, dans la salle 701 de l'immeuble La Promenade, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Chuck Strahl.

Membre suppléant présent: John Cannis remplace Ronald J. Duhamel.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: Par vidéoconférence: De l'Aéroport international de Vancouver: David Emerson, président et chef de la direction.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

David Emerson fait un exposé et répond aux questions.

À 12 h 39, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, December 6, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 6 décembre 1994

• 1112

The Chairman: Order. We have something a little different today. This meeting will really take the form of a video-conference. At the other end of the line we have David Emerson, who is the president and chief executive officer of the Vancouver airport.

Good morning, Mr. Emerson.

Mr. David Emerson (President and Chief Executive Officer, Vancouver International Airport): Good morning to you all.

The Chairman: I appreciate the fact that it's much earlier on the west coast. We appreciate your starting your day early.

I understand you have a five-minute statement to make. Go right ahead.

Mr. Emerson: The Vancouver International Airport Authority was formed actually before 1992. In June 1992 the local airport authority took over Vancouver International Airport.

The authority has a locally appointed board. There are seven nominating entities here in the Vancouver area. Three of them are local governments and four of them are what you might call professional or trade associations. We have a total board of fourteen members, the additional seven of which are appointed as what we call "members at large".

The management or governance philosophy we apply at Vancouver International I think of as a quasi-private governance or corporate structure. We operate the airport as though it were—and indeed I believe it is—a public facility. So it's not purely a private endeavour, and it's not treated as such in the way we run the business.

In the first two and a half years the authority has been in place we've made a lot of progress here in Vancouver. Many of you who have come through will know we have a \$400 million expansion program under way at Vancouver International Airport, including a control tower the Government of Canada is putting in. We have a major terminal expansion going on that will more than double the terminal capacity of the airport. We're also constructing a second parallel runway, with the most advanced instrument landing system available today.

• 1115

We also have on Sea Island and in the terminal other substantial, more modest enhancements and improvements—better retail operations, street pricing rules with our retail tenants, a customer service desk, and a host of other improvements—that probably total another \$30 million in minor capital expenditures under way.

You will probably know Vancouver Airport, more than for any other reason, because we have put in place what we call an airport improvement fee. The fee was put in place in May 1993. The purpose was to finance the construction of the new facilities to which I've just alluded.

Le président: La séance est ouverte. Nous avons quelque chose d'un peu nouveau pour la réunion d'aujourd'hui puisque ce sera une téléconférence. Nous avons à l'autre bout du fil David Emerson, président-directeur général de l'aéroport de Vancouver.

Bonjour, monsieur Emerson.

M. David Emerson (président-directeur général, Aéroport international de Vancouver): Bonjour à vous tous.

Le président: Je sais qu'il est beaucoup plus tôt sur la côte ouest et nous vous remercions d'avoir commencé votre journée à cette heure-ci.

Si j'ai bien compris, vous avez d'abord une déclaration de cinq minutes.

M. Emerson: L'administration de l'aéroport international de Vancouver a été formée avant 1992, mais c'est en juin 1992 que l'administration aéroportuaire locale a repris l'aéroport international de Vancouver.

L'administration est dirigée par un conseil dont les membres sont nommés localement. Il y a sept groupes qui proposent des noms pour le conseil dans la région de Vancouver. Trois sont des gouvernements locaux et quatre sont des associations professionnelles ou commerciales. Le conseil se compose de quatorze membres et les autres sept ne sont rattachés à aucune association particulière.

La philosophie de gestion ou de régie à l'aéroport international de Vancouver peut être qualifiée de méthode quasi privée ou à structure commerciale. L'aéroport est administré comme s'il était un service public, et c'est ce qu'il est pour moi. Ce n'est donc pas purement une entreprise privée et ce n'est pas ainsi que nous l'administrons.

Depuis deux ans et demi que l'administration existe, nous avons réalisé beaucoup de progrès à Vancouver. Ceux parmi vous qui ont visité l'aéroport sauront que nous avons instauré un programme d'expansion de 400 millions de dollars, qui comporte notamment la construction d'une tour de contrôle par le gouvernement du Canada. Il y a aussi d'importants travaux d'expansion de l'aérogare qui doubleront sa capacité. Nous construisons aussi une deuxième piste parallèle qui sera munie du système d'atterrissage aux instruments le plus perfectionné qui soit.

Nous avons aussi apporté d'autres améliorations plus modestes ailleurs sur l'Île Sea et à l'aérogare même, comme de meilleures opérations de vente au détail, l'obligation pour nos locataires de vente au détail de fixer leurs prix en fonction des prix ailleurs dans la ville, un guichet de services aux clients et diverses autres améliorations qui représentent probablement au total des mises de fonds d'environ 30 millions de dollars.

Vous connaissez probablement l'aéroport de Vancouver pour une raison surtout, soit parce que nous avons instauré ce que nous appelons un droit d'amélioration de l'aéroport. Ce droit a été instauré en 1993 pour financer la construction des nouvelles installations que je viens de mentionner.

[Texte]

That fee has actually had a little bit of a rough start-up, because I think it's fair to say it's the first fee of its kind in North America, because it's one that we've had to collect from the passengers, largely in the terminal building itself. Many of the administrative bumps and burps have been overcome. Our administrative costs are running at about 6%, and the fee is generating in the neighbourhood of \$35 million to \$37 million a year. That's really dedicated 100% to the major capital expansions, and the fee will go away once these are paid for.

I might just note that my perspective on the airport devolution in our case is that virtually everybody you might think of as major stakeholders are better off. Certainly the Government of Canada is financially better off from Vancouver Airport. The Government of Canada is taking something like \$35 million a year, and growing, in terms of rent, and that's not to count such things as GST on the AIF fee and other sources of revenue through, for example, the air transportation tax, which is stimulated through the traffic enhancements we've been bringing about.

I believe the customer is far better off. We've increased our customer service both through the enhancement of facilities and through the way we're operating the airport. We're a market- and customer-driven airport to a very high degree today.

I think the employees are better off. Certainly we've been able to retain virtually all of the employees who were at the airport before. In terms of compensation and work environment, I think you'll find that the employees are a very happy group. We've been able to settle with the union, which is the Public Service Alliance of Canada, with our first collective agreement, signed a couple of months ago.

I believe the aviation industry is better off. We have a facility here that meets their needs much better than we had in the past. Most will know that the Vancouver Airport was probably 20 years behind in terms of needed upgrading and capital investment. You'll also find that our landing fees and general terminal charges are in fact lower today than those at Transport Canada airports, so we've been able to bring the cost base down for the airlines.

We've also been successful in what I call strategic advocacy. We've lobbied the provincial government in British Columbia to lower the aviation fuel tax by some 50%, and that provides something like a \$10-million-a-year benefit to the carriers serving Vancouver International Airport.

I also believe that the community of western Canada, broadly speaking, but certainly Vancouver and British Columbia, is better off today and will be much better off as we get our facility upgrades in place, because as you all know, as we move

[Traduction]

Il a été quelque peu difficile de faire accepter ce droit au départ parce que c'est la première fois qu'on perçoit de tels droits en Amérique du Nord et que nous avons dû les percevoir directement des voyageurs, en grande partie dans l'aérogare même. Nous avons maintenant réussi à réparer la plupart des accrocs administratifs. Nos coûts administratifs sont maintenant d'environ 6 p. 100 et les droits d'amélioration rapportent de 35 millions à 37 millions de dollars par année. La totalité des recettes produites sert à payer les dépenses en capital et les droits seront supprimés une fois que tout aura été payé.

Soit dit en passant, je suis convaincu que dans le cas de notre aéroport, le transfert à l'administration aéroportuaire locale a été à l'avantage d'à peu près tous les intervenants importants. Le gouvernement du Canada est certes en meilleure posture financière maintenant à l'aéroport. Les recettes pour le gouvernement du Canada s'élèvent à quelque 35 millions de dollars par année, et ce montant ne fait qu'augmenter, et cela ne tient pas compte d'autres sources de recettes comme la TPS sur le droit d'amélioration de l'aéroport et la taxe sur le transport aérien, par exemple, qui augmente aussi grâce aux améliorations que nous avons faites.

À mon avis, le client est aussi beaucoup mieux servi qu'auparavant. Nous avons mis l'accent sur le service à la clientèle grâce à l'amélioration de nos installations et à nos méthodes d'administration. L'aéroport est maintenant fortement orienté vers le marché et la clientèle.

À mon avis, cela a aussi amélioré le sort de nos employés. Nous avons pu conserver à peu près tous les employés qui travaillaient à l'aéroport auparavant. Sur le plan de la rémunération et du milieu de travail, vous ne pourriez que constater que nos employés sont très satisfaits. Nous avons pu négocier avec succès notre première convention collective avec le syndicat, l'Alliance de la fonction publique du Canada, et la convention a été signée il y a quelques mois.

Je pense aussi que l'industrie de l'aviation se porte mieux. Nos installations répondent aux besoins de l'industrie beaucoup mieux qu'auparavant. La plupart d'entre vous savent sans doute que l'aéroport de Vancouver accusait probablement un retard de 20 ans sur le plan des améliorations techniques et des mises de fonds dans le passé. En outre, nos droits d'atterrissage et nos droits généraux pour l'aérogare sont maintenant inférieurs à ceux que font payer les aéroports de Transports Canada, ce qui veut dire que nous avons pu réduire les coûts des lignes aériennes.

Nos initiatives de ce que j'appellerais défense stratégique des intérêts de l'industrie ont aussi été couronnées de succès. Nous avons convaincu le gouvernement provincial de la Colombie-Britannique de réduire d'environ 50 p. 100 la taxe sur le kérosène, ce qui représente un avantage supplémentaire de 10 millions de dollars par année environ pour les transporteurs qui desservent l'aéroport international de Toronto.

Je suis aussi convaincu que l'ensemble de la population de l'Ouest du Canada et plus particulièrement de Vancouver et de la Colombie-Britannique profite mieux maintenant et profitera encore mieux à l'avenir à mesure que nous aurons terminé nos

[Text]

from a natural resource-based economy in western Canada to a post-resource, higher-tech, knowledge-based economy, you're going to be highly dependent on your aviation system for your competitive success.

[Translation]

améliorations parce que, comme vous le savez tous, il faudra compter de plus en plus sur le réseau aéronautique pour rester concurrentiels dans l'Ouest à mesure que nous passerons d'une économie basée sur l'extraction des ressources naturelles à une économie basée sur le savoir et la haute technologie.

• 1120

I believe the Vancouver airport story is a success story. There have been a few issues you will be aware of and you will want to ask me questions about, but I think it's been a success from the standpoint of virtually everyone involved.

Selon moi, l'aéroport international de Vancouver est un succès. Il y a bien eu quelques problèmes dont vous êtes sans doute au courant et sur lesquels vous voudrez peut-être me poser des questions, mais, pour à peu près tous les intéressés, le transfert a été un succès.

The Chairman: Thank you, Mr. Emerson. Before I turn you over to some questioning, I have one question myself. We're conducting an inquiry into contracting out. Some people would say your takeover, if I can use that term, of the Vancouver airport is the ultimate form of contracting out. The government in effect has taken management of the airport away from Transport Canada and said to you people, here, you take it over; you run it for us. It's perhaps the ultimate form of contracting out. In your opinion, then, Mr. Emerson, what to you is the great advantage in this kind of contracting out?

Le président: Merci, monsieur Emerson. Avant de laisser la parole aux autres membres du comité, je voudrais moi-même vous poser une question. Nous avons entrepris une étude de la sous-traitance. Certains diraient que votre acquisition, si je puis employer ce terme, de l'aéroport de Vancouver est vraiment la forme la plus complète qui soit de la sous-traitance. Le gouvernement a enlevé la gestion de l'aéroport à Transports Canada et vous a dit que c'était à vous de vous en occuper. C'est peut-être la forme de sous-traitance la plus pure qui soit. D'après vous, monsieur Emerson, quel est le plus grand avantage de ce genre de sous-traitance?

Mr. Emerson: The advantage is that you do create a business-like environment, a more entrepreneurial, market-driven, customer-driven environment, yet from the standpoint of the Government of Canada and the taxpayers of Canada, you still retain a large measure of strategic control. We're required to produce for Transport Canada, and have approved by Transport Canada, airport master plans. That happens at least every five years. There are numerous "hooks", if you like, in our lease agreement with the Government of Canada that would give strategic control to the government.

M. Emerson: L'avantage, c'est que cela vous permet de créer un milieu commercial davantage axé sur l'esprit d'entreprise, le marché et la clientèle même si le gouvernement du Canada et les contribuables canadiens peuvent encore exercer une bonne part de contrôle stratégique sur l'aéroport. Nous devons présenter nos plans directeurs pour l'aéroport à Transports Canada pour les faire approuver. Nous devons le faire au moins tous les cinq ans. Le bail que nous avons signé avec le gouvernement du Canada comprend plusieurs prescriptions qui permettent au gouvernement de conserver le contrôle stratégique de l'aéroport.

I would also note that in our case the airport is under a sixty-year lease, with the option to extend for a further twenty years.

Soit dit en passant, l'aéroport de Vancouver est visé par un bail de 60 ans que nous pouvons prolonger de 20 ans.

So you're not alienating crown land or a strategic crown asset. You're simply getting the best of both worlds. You're getting much more of a private sector form of management, while at the same time retaining strategic control for the government.

Cela veut dire que le gouvernement n'a pas cédé une terre de la Couronne ou un bien de la Couronne stratégique à l'entreprise privée. Vous gagnez sur tous les tableaux. L'aéroport est maintenant administré beaucoup plus à la façon du secteur privé, alors que le gouvernement en conserve le contrôle stratégique.

The Chairman: Thank you, Mr. Emerson.

Le président: Merci, monsieur Emerson.

Now we'll go to questioning. Mr. Marchand.

Nous passons maintenant aux questions.

M. Marchand (Québec-Est): Bonjour, monsieur Emerson. Est-ce qu'il fait beau à Vancouver aujourd'hui?

Mr. Marchand (Québec-Est): Good morning, Mr. Emerson. Is it nice in Vancouver today?

Mr. Emerson: No, it snowed last night.

M. Emerson: Non, il a neigé hier soir.

M. Marchand: J'ai beaucoup apprécié votre présentation.

Mr. Marchand: I really appreciated your presentation.

Je suis tout à fait fasciné de voir à quel point on peut privatiser ou presque privatiser un aéroport aussi imposant que celui de Vancouver. Est-ce qu'avant le changement d'autorité en 1992, l'aéroport de Vancouver était rentable? Est-ce qu'on faisait des profits au-delà des dépenses?

I am quite fascinated to learn how an airport as important as the Vancouver airport can be privatized or virtually privatized. Was the Vancouver airport profitable before the transfer to the local authority in 1992? Did the profits exceed the expenditures?

[Texte]

Mr. Emerson: Yes, we've calculated that it was turning a profit of something like \$26 million for the taxpayers of Canada. Today we turn a profit, which we plow back into our facility for improvements and containment of fees and charges, in addition to which we're returning about \$35 million; and as I said, it's a growing amount, because it's a percentage of our gross revenue base.

It's a complex formula, and that would be one of my criticisms of the present arrangement. But you can forecast that over the next five years the Government of Canada will probably top \$50 million in direct rent payments from us, not to mention all the indirect benefits back through the tax system.

M. Marchand: Concernant l'organisation, vous avez dit, au début, que cette prise de contrôle de l'aéroport n'était ni publique ni privée, et qu'il y avait donc un contrôle et une participation constante du gouvernement fédéral. Comment est-ce que ça fonctionne par rapport au gouvernement?

Vous avez mentionné, par exemple, que le gouvernement fédéral allait investir quelque 400 millions de dollars dans une expansion et une amélioration de l'aéroport. Est-ce que vous êtes en mesure de faire appel au gouvernement quand vous avez besoin d'argent?

• 1125

Mr. Emerson: No, I should perhaps clarify. The airport authority invests \$400 million in expansion. That money we have raised in the private marketplace. We do not have any taxpayer subsidy, nor do we have a government guarantee. Our relationship with the Government of Canada is more by way of periodic discussions. Strategic issues may be discussed or dealt with with the Government of Canada, but by and large our arrangement allows us to manage it in a business-like manner.

We are what's called a corporation under part II of the Canada Business Corporations Act. What that means is we are not-for-profit in the sense that any profit that is earned by the airport authority goes back into the airport for enhancement of the airport or containment of fees and charges. There is no equity shareholder taking dividends out. That would be the only fundamental difference from a purely private corporation.

If you had a private corporation, the private company would take dividends out and the government would undoubtedly be faced with the problem of having a quasi-monopolistic situation in which you'd probably have to put in place a regulatory body, which I believe would not be a very constructive move.

M. Marchand: Est-ce que vous faites de la sous-traitance? Est-ce que vous avez des contrats à l'extérieur de votre corporation, et dans quelle proportion?

Mr. Emerson: Yes, we do. The airport authority will contract out for a host of things. For example, our baggage cart retrieval, our cleaning of washrooms and the terminal facilities are contracted out. We do that through an open proposal call

[Traduction]

M. Emerson: Oui, nous avons calculé que l'aéroport produisait des bénéfices d'environ 26 millions de dollars pour les contribuables du Canada. Nous réalisons maintenant des bénéfices que nous réinvestissons dans les améliorations de nos installations et que nous utilisons pour limiter les frais et les droits que nous percevons et nous avons en plus des bénéfices d'environ 35 millions de dollars. Comme je l'ai dit, ce montant augmente constamment parce qu'il représente un pourcentage de nos recettes brutes.

La formule de calcul est complexe et c'est l'une des choses que je reproche à notre arrangement avec le gouvernement. On peut cependant prévoir que, d'ici cinq ans, le gouvernement du Canada recevra probablement plus de 50 millions de dollars en paiements directs pour le loyer, sans parler de tous les avantages indirects produits par les taxes.

Mr. Marchand: As concerns your structure, you said earlier that the administration of the airport was neither completely public nor completely private and that there was continuing control and participation by the federal government. How does this work?

You said, for instance, that the federal government would invest about \$400 million for the expansion and enhancement of the airport. Can you call on the government when you need money?

M. Emerson: Non, je devrais peut-être être plus clair. L'administration aéroportuaire investit 400 millions de dollars pour l'expansion de l'aéroport. Nous avons obtenu cet argent du secteur privé. Nous ne sommes pas subventionnés par les contribuables et nous n'avons pas non plus de garanties du gouvernement. Nos rapports avec le gouvernement du Canada tiennent plutôt à des échanges périodiques. Il peut être question à ce moment-là de certains problèmes stratégiques, mais dans l'ensemble, notre entente nous permet de gérer l'aéroport comme une entreprise.

L'administration est ce qu'on appelle une société visée par la partie 2 de la Loi sur les sociétés par actions du Canada. Cela veut dire que nous ne sommes pas une entreprise à but lucratif puisque tout bénéfice réalisé par l'administration aéroportuaire doit être réinvesti pour l'amélioration de l'aéroport ou pour réduire les frais et droits perçus des clients. Il n'y a pas de dividendes à verser à des actionnaires. C'est en réalité la seule chose qui nous distingue d'une société du secteur privé.

Si l'administration était une société du secteur privé, elle recevrait des dividendes et le gouvernement se trouverait sans aucun doute devant une situation de quasi-monopole où il devrait probablement instaurer une agence de réglementation, ce qui ne serait pas à mon avis quelque chose de très constructif.

Mr. Marchand: Do you do any contracting out yourself? Do you award contracts outside of your corporation and what proportion of your business does that represent?

M. Emerson: Oui, nous le faisons. L'administration aéroportuaire fait de la sous-traitance pour diverses choses. Par exemple, les services de récupération des chariots à bagages et d'entretien des salles de toilette et des installations de

[Text]

process. Also, our construction contracts are put to proposal call. We have a substantial amount of contracting out. We only have 300 employees in the airport authority but there are something like 16,000 people working on airport-related business on Sea Island.

M. Marchand: Comment sont accordés ces contrats de sous-traitance? Est-ce qu'il y a un système quelconque?

Mr. Emerson: We do have a system. We go through a proposal call. In many cases we'll do a pre-qualification phase. For example, if we have a major construction project, rather than having a proposal call that would require 100 companies to go into a great deal of expense to prepare proposals, we will go through a pre-qualification phase where we will review the qualifications, experience, financial depth and so on of a company. We'll get down to something between five and ten short-listed candidates usually and then we will have a proposal call in detail where we get detailed proposals for each of the short-listed candidates.

We will then go through an adjudication process where we apply a number of criteria and weight them. We include a legal witness during the awarding process so that the contracts are defensible in terms of being fair and even-handed. We do not have an explicit policy of provincial preference, for example. It's very open. We will always try to ensure that a Canadian company is included somewhere in a major contract.

For example, on terminal construction where it's highly specialized, or runway construction where it's a specialized area, you may have a non-British Columbia or non-Canadian firm. We will always ensure that there is an indigenous company involved so that it can develop the skill sets that are required over the longer term. Our Canadian content runs in excess of 80% of all the contracts that we've let on the construction side.

M. Marchand: Ces contrats de sous-traitance s'élèvent à combien, en dollars?

Mr. Emerson: Regarding the existing projects, looking back on the last year and over the next year or two—our project will be complete in 1996—contracts in the neighbourhood of \$300 million. I'm not counting our usual operating contracts such as cleaning the facilities, retrieving baggage carts and that kind of thing. I'm talking construction contracts.

M. Marchand: Peut-on dire que plus de 50 p. 100, peut-être 75 p. 100 de votre budget vont à la sous-traitance?

Mr. Emerson: I separate what we call the capital budget from the operating budget. On the capital budget, we don't do anything internally other than supervise from an engineering and project management point of view. For the major projects

[Translation]

l'aérogare sont exécutés à contrat. Ces contrats sont octroyés par adjudication publique. Nous faisons aussi des appels d'offres pour nos contrats de construction. Nous faisons donc pas mal de sous-traitance. L'administration aéroportuaire ne compte que 300 employés, mais il y a environ 16 000 personnes qui travaillent pour les services de l'aéroport sur l'île Sea.

Mr. Marchand: How are these contracts awarded? Do you have a system that you use?

M. Emerson: Nous avons un système. Nous faisons un appel d'offres. Dans bien des cas, nous procédons d'abord à une étape d'examen préliminaire. Par exemple, pour un gros projet de construction, au lieu de faire un appel d'offres qui obligerait une centaine d'entreprises à dépenser beaucoup d'argent pour préparer leur soumission, nous procédons à un examen préliminaire qui nous permet de voir quelles sont les compétences, l'expérience et la solidité financière, par exemple, d'une entreprise. Nous en arrivons ensuite d'habitude à une liste de 5 à 10 candidats et nous faisons un appel d'offres détaillé pour obtenir une soumission détaillée de chacun des candidats.

Nous avons ensuite une procédure d'adjudication qui nous permet d'évaluer chaque offre en fonction de certains critères. Nous retenons les services d'un conseiller juridique pendant l'adjudication pour que les contrats octroyés soient équitables et équilibrés. Nous n'avons pas, par exemple, de lignes de conduite explicites pour accorder la préférence aux entreprises de la province. Le processus est très ouvert. Nous essayons toujours de garantir qu'une entreprise canadienne pourra présenter une soumission pour un contrat important.

Par exemple, pour la construction de l'aérogare ou d'une piste, ce qui est un travail hautement spécialisé, l'entreprise qui obtiendra le contrat ne sera peut-être pas de la Colombie-Britannique ou du Canada. Nous veillons toujours cependant à ce qu'une entreprise de la province ou du Canada participe aux travaux pour qu'elle puisse acquérir les compétences nécessaires pour plus tard. Nous avons une participation canadienne de plus de 80 p. 100 pour tous les contrats de construction.

Mr. Marchand: What is the value of these contracts?

M. Emerson: Pour les projets en cours, c'est-à-dire pour l'année dernière et les quelques années à venir, puisque nos projets seront terminés en 1996, les contrats de sous-traitance représentent quelques 300 millions de dollars. Cela ne tient pas compte des contrats pour les activités courantes comme l'entretien, la récupération des chariots à bagages et ainsi de suite. Je parle uniquement des contrats de construction.

Mr. Marchand: Would you say that over 50% and perhaps 75% of your budget goes for outside contracts?

M. Emerson: Il faut faire la distinction entre notre budget d'immobilisations et notre budget d'exploitation. Pour le budget d'immobilisations, la seule chose que nous faisons nous-mêmes c'est de surveiller les activités sur le plan de l'ingénierie et de la

[Texte]

that we've undertaken we brought in an independent project team that has no affiliation with suppliers and no affiliation with the construction firms. We wanted to have a professional management capability that would serve as what we call the owner's representative that would look after our interest.

We have a very small nucleus of engineers and managers, and virtually all of our construction work is done by outside contractors.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): Thank you, Mr. Emerson, for taking part in this. I'm the only B.C. member on this committee so I'm the only one who has spent his time paying the \$10 on a weekly basis.

I must tell you, you can't talk about the weather like that from B.C. I've been telling these guys it's sunny all the time.

We're investigating the contracting out, and I realize that in a strict sense of the word this is more commercializing as opposed to contracting out. What keeps your costs down? If you're a not-for-profit corporation, why control your costs? What keeps them from running rampant while you just up the user fee to \$12 or \$15?

Mr. Emerson: That's a very good issue. In the case of Vancouver, and I'm not saying this will be the case in every airport, we operate in an extremely competitive environment. We have done what we call a competitive airports analysis, where we compare Vancouver with, let's say, Calgary, but more important, with Bellingham, with SeaTac, with Portland, with San Francisco and with Los Angeles. We have gone through and examined all of the areas of operational cost in those airports and our airport. Our ultimate objective is to become the most cost-competitive airport in North America or certainly on the west coast in the eyes of the airline.

The airline to us is the anchor tenant, and the more airlines we get in, the more diverse air services we are going to have to more destinations. The more airlines we get in, the more competitive their fares are going to be. We are driven to make ourselves a very efficient place for an airport to come to.

In terms of the ultimate users, people like you who come through and pay the fee, we do not apply any of the fee to operating costs. Any of those \$10 fees do not go into the pockets of employees. They are dedicated to the major capital projects. The fee would go away when the major project is paid for.

Again, we have a very strong incentive, and the way we administer that fee—many would say to put it on the airline ticket or get it out of sight or make it more seamless for the customer. There are good arguments in favour of doing that if we got support from the travel agent community and the airlines. The other side of it is that 12,000 people per day on average come through and require some explanation as to what we are doing with the money. It keeps us pretty honest, I must say. We're very sensitive to our customers, the media and the community.

[Traduction]

gestion des projets. Pour les projets importants que nous avons entrepris, nous avons embauché une équipe de projet indépendante qui n'a aucun lien avec les fournisseurs ou les compagnies de construction. Nous voulions avoir une équipe de gestion professionnelle qui puisse faire office d'agent des propriétaires et protéger nos intérêts.

Nous avons un très petit noyau d'ingénieurs et de gestionnaires, mais presque tous les travaux de construction sont faits par des entrepreneurs de l'extérieur.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Monsieur Emerson, je vous remercie de participer à nos délibérations. Je suis le seul député de la Colombie-Britannique qui fasse partie du comité et je suis donc le seul à avoir payé les frais de 10\$ toutes les semaines.

Vous ne devriez pas dire de telles choses au sujet du temps qu'il fait en Colombie-Britannique. Je dis toujours à mes collègues qu'il fait toujours soleil dans la province.

Nous examinons la sous-traitance et je sais que ce que vous faites tient davantage de la commercialisation que de la sous-traitance. Comment réussissez-vous à limiter vos coûts? Si vous n'êtes pas une entreprise à but lucratif, pourquoi limiter vos coûts? Qu'est-ce qui empêche vos coûts d'augmenter constamment puisque vous pourriez simplement relever les droits d'utilisation à 12\$ ou à 15\$?

M. Emerson: C'est une très bonne question. À l'aéroport de Vancouver, et ce n'est sans doute pas le cas de tous les aéroports, nous devons faire face à une très forte concurrence. Nous avons effectué ce que nous appelons une analyse de la compétitivité des aéroports et nous avons comparé l'aéroport de Vancouver à celui de Calgary, par exemple, mais aussi, et c'est encore plus important, à ceux de Bellingham, Seattle, Portland, San Francisco et Los Angeles. Nous avons examiné tous les frais d'exploitation de ces aéroports et nous les avons comparés aux nôtres. Notre objectif consiste à devenir l'aéroport le plus avantageux en Amérique du Nord ou en tout cas sur la côte ouest pour les lignes aériennes.

Nous considérons les lignes aériennes comme nos locataires clés et, plus nous pouvons attirer de lignes aériennes chez nous, plus nous pourrions offrir de services diversifiés à un plus grand nombre de destinations. Plus nous pourrions attirer de lignes aériennes, plus leurs tarifs seront concurrentiels. Nous tenons donc à rendre notre aéroport très efficace pour les lignes aériennes.

Quant aux utilisateurs ultimes, aux gens comme vous qui doivent payer les droits d'aéroport, les frais qu'ils paient ne sont jamais utilisés pour payer les coûts d'exploitation. Aucune partie de cet argent ne sert à payer les employés. Ces droits sont utilisés uniquement pour payer nos grands projets d'immobilisations. Ils disparaîtront quand nous aurons fini de payer pour ces projets.

Nous avons d'excellents incitatifs à cet égard vu la façon dont nous administrons ces droits. Bien des gens pensent que nous devrions ajouter les droits au prix du billet pour les faire disparaître ou pour éviter que les clients s'en rendent trop compte. Ce serait peut-être une bonne solution si nous avions l'appui des agences de voyage et des lignes aériennes. À part cela, en moyenne, 12 000 voyageurs par jour passent par l'aéroport et il faut leur expliquer à tous ce que nous faisons de cet argent. Je dois dire que cela aide à nous garder honnêtes. Nous sommes très sensibles à la réaction de nos clients, des médias et de la communauté.

[Text]

Mr. Strahl: I wondered about the competition from Bellingham and Seattle. That was a major concern when this initiative first came through.

There have been some big news stories about what's going on at Pearson, of course, the salt icicles hanging down in the parking room because they don't have the money to rebuild it. Will this same concept work at Pearson? Is this the idea we should be pursuing? Or is Vancouver a special case?

Mr. Emerson: I strongly believe Pearson is suffering from not having some form of local authority and control over Pearson Airport. I personally believe it's a bit of a tragedy, because the Ontario economy generally is suffering because of that. Expansion ought to be under way. There ought to be improvements. Things are in limbo, as you know, and I think it's too bad.

I think the government and Minister Young, by the way, are moving rapidly on that. I understand they're very close.

Mr. Strahl: And you feel the not-for-profit corporation method, as opposed to a special operating agency or privatization as the original Pearson proposal, the style you're using is the way to go.

Mr. Emerson: My personal view is very strongly that if you're going to put it out to a market-based form of management, then you really ought to step back a bit from the politics of it. In our case, our lease and articles of incorporation prohibit us from having an active public servant or politician on our board. I think if you're going to do it, you really ought to do it in a private sector way. If you need strategic hooks, then by all means put them in, but don't mix up the day-to-day management of operations with political considerations, because the two don't mix really well.

Mr. Strahl: You mention that the strategic control is still with the federal government, because you have to submit the five-year plans and so on. There are no politicians on there. How does the government maintain the strategic control, other than through the five-year reporting? Do they appoint some of these other appointees to the board of directors? How is it that they maintain any strategic control in how you're spending this money?

Mr. Emerson: In direct day-to-day political involvement, there really is none in our airport authority. Under the new accountability principles, I believe there would be federal appointments and provincial appointments.

We have local elected-government appointments. The appointments themselves are not elected, but they're made by an elected government: Vancouver, Richmond, and the GVRD in our case.

[Translation]

M. Strahl: Je me demandais quelle était la concurrence de Bellingham et de Seattle. C'était une chose qui préoccupait bien des gens au départ.

• 1135

Il y a eu toutes sortes d'articles sur ce qui se passe à l'aéroport Pearson, bien sûr, par exemple sur les stalactites de sel dans le garage parce qu'on n'a pas l'argent pour reconstruire. Est-ce que le même principe pourrait fonctionner à l'aéroport Pearson? Est-ce la solution que nous devrions envisager ou l'aéroport de Vancouver est-il exceptionnel?

M. Emerson: Je suis tout à fait convaincu que le problème de l'aéroport Pearson c'est qu'il n'est pas géré par une administration aéroportuaire locale. C'est vraiment tragique, selon moi, parce que l'ensemble de l'économie de l'Ontario en souffre. On devrait avoir déjà commencé les travaux d'expansion de l'aéroport. Il y a des améliorations à faire. Comme vous le savez, les choses sont maintenant en suspens et c'est vraiment malheureux.

Soit dit en passant, j'ai l'impression que le gouvernement et le ministre Young essaieront de faire quelque chose. Je crois savoir que ce sera pour très bientôt.

M. Strahl: Et vous croyez que la méthode que vous utilisez, soit celle d'une société à but non lucratif par opposition à un organisme de service spécial ou un projet de privatisation comme on le proposait au départ pour l'aéroport Pearson, serait la solution à envisager.

M. Emerson: Je suis moi-même tout à fait convaincu que si l'on veut passer à une administration basée sur le marché d'une façon quelconque, il vaut beaucoup mieux s'éloigner un peu du côté politique. Dans notre cas, notre bail et nos articles constitutifs nous interdisent de nommer un fonctionnaire ou un politique à notre conseil d'administration. Si c'est vraiment vers cela qu'on veut aller, il faut le faire comme si l'entreprise appartenait au secteur privé. S'il faut aussi certaines prescriptions stratégiques, on peut certainement les inclure, mais il ne faut surtout pas que la gestion quotidienne des opérations soit entachée de considérations politiques parce que les deux ne vont pas très bien ensemble.

M. Strahl: Vous dites que le gouvernement fédéral exerce encore un contrôle stratégique parce que vous devez faire approuver vos plans quinquennaux, et ainsi de suite. Le côté politique n'a rien à voir avec cela. Comment le gouvernement peut-il exercer un contrôle stratégique sauf pour l'approbation des plans quinquennaux? Peut-il nommer certains des autres membres qui font partie du conseil d'administration? Est-ce de cette façon qu'il peut exercer un contrôle stratégique sur vos dépenses?

M. Emerson: Il n'y a vraiment aucune participation du côté politique au fonctionnement de l'administration aéroportuaire. Selon les nouveaux principes de responsabilisation, je pense que le gouvernement fédéral et la province pourraient faire certaines nominations.

Le conseil compte aussi des membres qui sont nommés par les gouvernements locaux. Les membres du conseil même ne sont pas élus, mais ils sont choisis par un gouvernement élu, soit celui de Vancouver, celui de Richmond et le gouvernement de la région du Grand Vancouver.

[Texte]

As a matter of practice, we have consulted with the federal government on a number of board appointments. To this point our articles of incorporation do not place appointment power in the hands of the federal minister, but we consult with him on some of our board appointments and have tried to be responsive to the needs of the government of the day.

Mr. Strahl: Is that going to change? You're talking about the changes. Right now you consult as a matter of courtesy. Is it going to change so the minister will be appointing, or the minister will have control of the non-local appointees from the federal government? Is that going to change?

Mr. Emerson: I can't answer that. I can't speak for my board. I don't think there's a great deal of enthusiasm for our side to change it. But I can't speak for Minister Young.

Mr. Strahl: This is an intriguing concept. Although I never enjoyed the \$10, I think it is a good concept and it's something that keeps the Canadian taxpayer from footing the bill directly, so you're on to a good thing.

On the way it's run, my concern would be that if the people who are appointed to the board are appointed for political reasons, as opposed to either technical ability or local expertise, local recognition of the problems, you could lose some of your advantages. What conflict-of-interest guidelines do you have for your board of directors? Do you have a set in place now that will be the same set as this thing works through the process?

Mr. Emerson: Yes. We have conflict guidelines for both staff and board members. We've actually tightened it up over the last year or so, because we did have a case that created some controversy—perhaps unfairly. It was seen to be problematic, so it was changed.

We had a case where a director's law firm was receiving legal business from the authority. Even though we had gone through a competitive process to award the business, it was seen as a conflict. We have changed that so that, for example, the firm of the appointment of the law society now will not receive any legal business from the airport authority.

We have fairly strong conflict guidelines.

Regarding the amount of transparency, we've been very open here. We're required to report to our nominating entities. We have had the board of trade do their own little task force to review how we're doing after two years, and they've come up with a very favourable report card.

There is scope for conflict of interest, but I think it's a manageable matter, as in any other public or quasi-public corporation.

The Chairman: Mr. Emerson, throughout this exercise of inquiring into contracting out, we're wrestling with criteria to help the government decide when it's best to contract out and when it's not. In your case, you sometimes contract out, and

[Traduction]

En fait, nous avons consulté le gouvernement fédéral au sujet d'un certain nombre des nominations au conseil. Pour l'instant, selon nos articles constitutifs, ce n'est pas le ministre fédéral qui nomme les membres du conseil, mais nous l'avons consulté au sujet de certaines nominations et nous avons essayé de tenir compte des besoins du gouvernement.

M. Strahl: Est-ce que cela va changer? Vous avez parlé de changements. Maintenant, vous consultez le ministre par courtoisie. Est-ce que cela va changer et est-ce que le ministre va nommer certains membres du conseil ou est-ce que le gouvernement fédéral pourra décider qui seront les membres du conseil qui ne sont pas choisis localement? Est-ce que cela va changer?

M. Emerson: Je ne peux pas vous répondre. Je ne peux pas dire ce que le conseil décidera. Je ne pense pas que nous tenions vraiment à changer quoique ce soit de notre côté, mais j'ignore ce que le ministre Young en pense.

M. Strahl: C'est vraiment une idée intéressante. Je n'ai jamais aimé payer les droits de 10\$, mais je pense que c'est une bonne idée et que c'est une façon d'éviter que ce soit les contribuables canadiens qui payent pour tout. Vous avez donc trouvé une bonne solution.

Pour ce qui est de l'administration, je ne voudrais pas que les personnes nommées au conseil soient choisies pour des raisons politiques plutôt que pour leur compétence technique ou leurs connaissances des problèmes et des caractéristiques de la région. Cela pourrait vous faire perdre certains avantages. Quelles lignes directrices y a-t-il pour votre conseil d'administration relativement aux conflits d'intérêts? Avez-vous maintenant des lignes directrices qui seront maintenues pour plus tard?

M. Emerson: Oui. Nous avons des lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts pour les employés et les membres du conseil. Nous avons resserré les lignes de conduite depuis un an environ à cause d'un cas qui a suscité une certaine controverse, peut-être injustement. On a jugé que les lignes directrices pouvaient poser des problèmes et on les a donc modifiées.

• 1140

Il est déjà arrivé que l'étude d'avocats de l'un de nos administrateurs reçoive des contrats de l'administration aéroportuaire locale. Même si nous avons fait un appel d'offres avant d'accorder le contrat, cela était perçu comme un conflit d'intérêts. Nous avons changé notre façon de faire pour que l'étude d'avocats du représentant que nous a désigné le barreau ne reçoive plus de contrats de l'administration aéroportuaire.

Nous avons des directives assez strictes sur les conflits d'intérêts.

En ce qui concerne la transparence, nous avons été très ouverts ici. Nous devons rendre des comptes aux groupes qui désignent les membres. La Chambre de commerce a créé son propre petit groupe d'étude qui s'est penché sur nos réalisations depuis deux ans, et le résultat est assez positif.

Il y a toujours la possibilité de conflits d'intérêts, mais je crois que nous pouvons nous arranger, comme toute autre société publique ou quasi publique.

Le président: Monsieur Emerson, tout au long de notre étude de la sous-traitance, nous jonglons avec les critères qui pourraient aider le gouvernement à décider s'il est opportun pour lui d'aller à l'extérieur ou pas. Dans votre cas, c'est parfois

[Text]

sometimes you don't. What criteria do you have? What are your guidelines to help you decide when to contract out, say, a cleaning service or not, whatever the case might be? Perhaps we can piggy-back on your guidelines.

Mr. Emerson: Our guidelines wouldn't be really well defined, but our general philosophy is that we wish to retain in the airport authority a small number of high-quality people. They are basically to provide contract management guidance and supervision and to provide policy guidance to the authority. Wherever we can, we will contract outside. We're respectful of our union and our employees, so we also look to some of the more routine tasks that are normally better and more satisfactorily provided by an outside contractor.

Generally, we simply ask if it is critical to our long-term best interests that we have an internal, ongoing, constant staff capability, and if it isn't, we look seriously at contracting it out, being respectful of our union agreement and all of those things. By and large, it's a bias towards contracting out at all times.

The Chairman: But even given that bias, Mr. Emerson, surely, in considering contracting out, it has to be shown to you that you will be saving money. Surely you're not going to—

Mr. Emerson: Absolutely. I'm taking that for granted.

I might add that we have a little rule of thumb at the airport authority that I call the million-dollar rule. I believe that every time you hire someone you're talking about incurring contingent liability of in the neighbourhood of \$1 million. You've got to treat every hire as a \$1 million decision. When you're comparing the costs of doing things externally and internally, you've got to bear in mind those kinds of considerations. It isn't just someone's salary. It's the salary plus perks, plus offices, plus phone, plus, plus, plus.

Clearly, we look at it from a cost-effectiveness point of view.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): I'm from Nova Scotia, so I frequently use the Halifax International Airport. So I might have some comparisons in terms of the reference to contracting out.

You have 300 full-time employees as opposed to approximately 16,000 contracted jobs. Did you have more or fewer permanent employees prior to the privatization?

Mr. Emerson: I should just clarify that the 16,000 people are working for airlines and other businesses around the airport. They're not necessarily people on contract with us. Some of them would be and some would not.

On your question, when you take an airport out of the federal government system you're taking a regional appendage of a federal department out. When you do that, you sever your personnel services that might be provided by head office, your financial services that might be provided by head office, and your legal services that might be provided by Justice Canada; so you have to rebuild some of the, if you like, head office infrastructure.

[Translation]

oui et parfois non. Quels sont vos critères? Quelles sont les lignes directrices qui vous aident à décider s'il faut accorder ou pas les services de nettoyage à une entreprise de l'extérieur, par exemple? Nous pourrions peut-être vous les emprunter.

M. Emerson: Nos lignes directrices ne sont pas vraiment bien définies, mais nous avons pour philosophie générale de garder à l'administration aéroportuaire une poignée de gens de très haute qualité qui se chargent en somme de conseiller l'administration sur la gestion des contrats, la surveillance et les orientations à adopter. Chaque fois que ce sera possible, nous nous tournerons vers l'extérieur. Comme nous avons du respect pour notre syndicat et nos employés, nous allons également nous demander si certaines des tâches plus routinières ne pourraient pas être mieux accomplies ou de façon plus satisfaisante par un sous-traitant.

D'une façon générale, nous nous demandons s'il est essentiel et dans nos intérêts à long terme de garder sur place un personnel permanent et, dans la négative, nous envisageons sérieusement la sous-traitance, tout en respectant la convention collective et d'autres facteurs. En gros, nous préférierions la sous-traitance généralisée.

Le président: Mais en dépit de cette préférence pour la sous-traitance, j'imagine, monsieur Emerson, qu'elle doit tout de même vous permettre d'épargner. J'imagine que vous n'allez pas. . .

M. Emerson: Tout à fait. C'est sous-entendu.

À l'administration aéroportuaire, nous appliquons une règle empirique, à savoir que chaque fois que l'on embauche quelqu'un, cela nous fait contracter un passif éventuel d'environ 1 million de dollars. Nous l'appelons la règle du million de dollars, car elle nous rappelle qu'il faut traiter chaque embauche comme une décision de 1 million de dollars. Ce sont là des facteurs dont il faut tenir compte lorsque l'on compare le coût à l'interne et à l'externe. Il ne faut pas tenir compte uniquement du salaire. Il faut y ajouter les avantages, le bureau, le téléphone, et bien d'autres éléments.

Nous regardons le tout sous l'angle de la rentabilité.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Comme je viens de la Nouvelle-Écosse, j'utilise souvent l'aéroport international de Halifax, ce qui me permet de faire certaines comparaisons en matière de sous-traitance.

Vous avez 300 employés à plein temps et environ 16 000 employés à contrat. Avant la privatisation, aviez-vous plus, ou moins, d'employés permanents?

M. Emerson: Une précision: les 16 000 personnes en question travaillent pour les compagnies aériennes et pour d'autres commerces à l'aéroport. Ce ne sont pas nécessairement des employés à contrat. Seulement certains d'entre eux le sont.

Pour répondre à votre question, lorsque vous retirez un aéroport au gouvernement fédéral, vous supprimez les services régionaux d'un ministère fédéral. Ce faisant, vous vous privez des services en matière de personnel et de finance qui vous étaient fournis par le siège social et des services juridiques qui vous étaient fournis par le ministère de la Justice; vous devez donc remplacer une partie de l'infrastructure du siège social.

[Texte]

[Traduction]

• 1145

So the natural thing, other things being equal, is that you're going to have to top up your staff again to replace those services, the argument being that when those services are brought into the authority they can come out of the Government of Canada. So I would say we've probably bumped up by maybe 10 people our total staff complement.

Our rule of thumb going forward is that we will not increase staffing by more than half of the rate of passenger growth to the airport. We will ensure that over time we're always increasing our productivity, and indeed over the last couple of years we've stayed within about a 1% to 2% staffing increment, even though our traffic has been going up 6% or 7%.

Mrs. Brushett: When you contract out your cleaning, for example, do you have one person simply in charge of managing cleaning contracts or would you have a general contract manager who would do cleaning, security, different contracts?

Mr. Emerson: We would have people who supervised clusters of contracts. For example, the same person or persons who supervises our cleaning contracts would also supervise our retrieval. We also contract with the Corps of Commissioners to manage traffic at the curb by the terminal building and manage security and so on. We would have people managing clusters of contracts in the same way as a bank officer would manage 50 customers.

Mrs. Brushett: We have had the occasion in Halifax where we might retire a person on Friday and then hire them back on a private contract on Monday. Does that occur under your system?

Mr. Emerson: No, we've been very respectful of the union because we have tried to develop a positive and constructive relationship. We have taken the view that we will not do anything behind in a circuitous or underhanded way that we wouldn't do right up front. Anything we do of that nature would only be done if that was in agreement with the person and the union and was not going to create a big issue.

Indeed, you might be interested in the fact that working with the union and our local City of Richmond, we're looking at transferring our entire fire hall to Richmond so that we would have the City of Richmond provide an integrated emergency response service, both on the airport and to some of the local communities surrounding the airport. There are about 40 emergency response workers who would be taken out and they would go into the Richmond fire hall. But again, that's something we do constructively and collectively with the people involved.

Mrs. Brushett: As I understand it, it's your municipalities that create the appointments and the by-laws that generates the authority per se? Is it the municipality that, as well, put up the initial funding that provided the capital for the non-profit corporation; are they the shareholders?

Mr. Emerson: No, in fact when we took over the airport in June 1992, we actually had a deficit in retained earnings of about \$5 million because of all the start-up costs of negotiating the agreement and so on. We have obtained all our financing

Tout compte fait, il est donc naturel pour vous d'augmenter votre personnel pour remplacer ces services, puisque si vous les incluez à l'administration portuaire, le gouvernement du Canada n'a plus à vous les offrir. Je dirais que nous avons sans doute augmenté notre effectif total d'environ 10 personnes.

D'après la méthode empirique que nous appliquons chez-nous, nous refusons d'augmenter notre personnel de plus que la moitié du taux d'augmentation des voyageurs à l'aéroport. Nous faisons donc en sorte d'augmenter notre productivité avec le temps, et au cours des deux dernières années, nous nous en sommes tenus à une augmentation de notre personnel d'environ 1 p. 100 et 2 p. 100, alors que notre trafic voyageur augmentait de 6 p. 100 à 7 p. 100.

Mme Brushett: Lorsque vous sous-traitez vos services de nettoyage, par exemple, demandez-vous à une personne de gérer uniquement les contrats de nettoyage ou demandez-vous plutôt à un directeur général des contrats de s'occuper des services de nettoyage, de sécurité et d'autres services encore?

M. Emerson: Nous avons des gens qui supervisent un ensemble de contrats. Ainsi, la même personne qui supervise les contrats de nettoyage peut également superviser les contrats de recouvrement. Nous donnons également en sous-traitance au corps des commissionnaires la gestion de la circulation le long de la voie en bordure du terminal et la sécurité, notamment. Nous demandons à des gens de gérer des groupes de contrats, tout comme un agent à la banque s'occupe d'une cinquantaine de clients.

Mme Brushett: Il s'est trouvé à Halifax qu'une personne ayant pris sa retraite le vendredi a été réembauchée le lundi suivant à contrat. Cela se produit-il chez-vous?

M. Emerson: Non, nous sommes très respectueux du syndicat car nous avons essayé de développer une relation constructive et positive avec lui. Nous avons décidé de ne pas lui jouer dans le dos et d'être franc avec lui. Si nous devons faire comme à Halifax, ce serait avec l'accord de l'employé en question et du syndicat, et dans la mesure où cela ne soulève un tollé de protestations.

Cela vous intéressera peut-être de savoir qu'à la suite de discussions avec le syndicat et la municipalité de Richmond, nous pensons nous départir de notre poste de pompiers de façon que la ville de Richmond offre à l'aéroport et à certaines des localités entourant l'aéroport un service intégré de lutte contre les incendies. Une quarantaine de nos pompiers nous seraient donc retirés et seraient embauchés par le service d'incendie de Richmond. Il s'agit encore une fois d'une initiative constructive mise de l'avant collectivement par les intéressés.

Mme Brushett: Si j'ai bien compris, ce sont vos municipalités qui nomment les gens à votre conseil d'administration et les règlements municipaux qui ont permis la création de l'administration aéroportuaire locale, n'est-ce-pas? Est-ce la municipalité qui a injecté les fonds initialement de façon à fournir le capital nécessaire pour la création de la société à but non lucratif? Avez-vous des actionnaires?

M. Emerson: Non, lorsque l'aéroport est passé entre nos mains en juin 1992, les bénéfices non répartis montraient un déficit d'environ 5 millions de dollars, en raison notamment des coûts initiaux de négociation de l'accord. Tout le financement

[Text]

from the banks and the private sector financial institutions. Indeed, while we are not a rated financing entity in the sense that we have a bond rating, we are in the next three months probably going to be rated by New York and Canadian bond-rating agencies so that we will be more able to effectively tap the private marketplace. We expect we'll probably get an A rating. So it's purely private money.

Mrs. Brushett: Is it your intent to then become a publicly traded corporation?

Mr. Emerson: No, because we have no equity shareholder base. To be publicly traded, one would normally issue common stock or preferred shares that would be traded then on the exchange. We only can borrow money, so we issue debt, we don't issue shares.

• 1150

As I said earlier, I believe if you create an entity that issues shares, you're going to get into a situation where your pricing decisions and all the decisions you make that are critical to the development of the facility will be scrutinized for whether the shareholders are inappropriately gaining from the decision, because you do have elements of a local monopoly, and I think you create a lot of controversy when you do that.

I might add that the British airports authority is a privately owned company, with equity shares that trade on the market. But in Britain they set up a regulatory body that regulates the prices and the costs. It becomes very much like a regulated utility.

Mrs. Brushett: That was my subsequent question. Does Transport Canada inhibit you in any way through its regulations, as opposed as to what the private authority might wish to do?

Mr. Emerson: No, I believe we have substantially more latitude than would be practical if we were a privately traded company, simply because there is no shareholder that stands to benefit from, for example, our airport improvement fee. It would be much more controversial if there were a private shareholder somehow gaining from having that fee in place. So we have more latitude to operate on a market-based, customer-driven kind of framework, under the current arrangement.

Mrs. Brushett: I have one final question. Having been a municipal councillor before coming here as a federal member—in the Halifax region there is resistance from the municipalities to form an authority to take over that airport, because it is not making money and they feel they cannot take on that added burden. Do you have advice for those airports in that position?

Mr. Emerson: I personally believe the airport is so fundamental to the economic future of the region that to walk away from it, or to leave it in the hands of people in Ottawa, is unwise. That's my personal view.

There is an issue around what it takes for an airport to be financially viable. I would be surprised if with appropriate management Halifax could not be at least a break-even proposition.

[Translation]

est venu des banques et des institutions financières privées. En effet, même si nous ne sommes pas une institution financière cotée comme celles qui ont des obligations cotées, d'ici trois mois, sans doute, nous allons être cotés par les agences de cotations des obligations de New York et du Canada, de sorte que nous pourrions plus facilement aller puiser sur le marché privé. Nous nous attendons à ce que l'on nous accorde la cote A. Il s'agit purement de capitaux privés.

Mme Brushett: Avez-vous l'intention de devenir une société cotée en bourse?

M. Emerson: Non, car nous n'avons pas les actionnaires. Pour être coté en bourse, il faudrait normalement émettre des actions ordinaires ou des actions privilégiées qui pourraient alors s'échanger à la bourse. Mais en Grande-Bretagne, il existe un organe de réglementation des titres d'emprunt, mais pas des actions.

Comme je l'ai dit plus tôt, si vous créez une entité qui émet des actions, toutes les décisions que vous devrez prendre en matière de fixation de prix et toutes les décisions qui seront importantes pour l'aménagement de votre installation seront examinées à la loupe, et l'on se demandera si vos actionnaires ne profitent pas indûment des décisions; en effet, il y aurait la possibilité qu'il se forme un monopole local, ce qui peut donner lieu à beaucoup de controverse.

L'administration aéroportuaire britannique, soit dit en passant, est une société privée dont les actions participantes s'échangent à la bourse. Mais en Grande-Bretagne, il existe un organe de réglementation qui régit les prix et les coûts. L'administration devient en quelque sorte un service public réglementé.

Mme Brushett: C'était justement l'autre question que je voulais poser. Le ministère des Transports vous lie—il les mains par ses règlements, par opposition à ce que pourrait vous demander de faire l'administration privée?

M. Emerson: Non, nous avons beaucoup plus de marge de manoeuvre que nous n'en aurions si nous étions une société privée, tout simplement parce que nous n'avons pas d'actionnaires qui pourraient souhaiter profiter financièrement de l'imposition d'une taxe pour le réaménagement de notre aéroport, par exemple. Cette taxe serait beaucoup plus controversée si des actionnaires privés profitaient d'une façon ou d'une autre de son imposition. L'accord actuel nous donne une plus grande marge de manoeuvre et nous permet de nous axer sur le marché et sur le client.

Mme Brushett: Une dernière question. J'étais conseillère municipale avant de devenir députée. Dans la région de Halifax, les municipalités hésitent à s'associer en administration locale pour mettre la main sur l'aéroport, car l'aéroport n'est pas rentable et elles ne veulent pas assumer ce fardeau supplémentaire. Avez-vous des conseils à donner aux aéroports qui seraient dans cette situation?

M. Emerson: Je suis à ce point convaincu personnellement de l'importance des aéroports pour l'avenir économique des régions que je jugerais très malavisé pour les municipalités de s'en écarter complètement ou même de les laisser entre les mains des gens d'Ottawa.

On peut évidemment se demander ce qu'il faut pour qu'un aéroport soit rentable. Je ne serais pas surpris qu'avec une gestion convenable, l'aéroport puisse atteindre au moins le seuil de rentabilité.

[Texte]

There are different ways the government can devolve an airport. For example, we pay \$35 million—and-growing in rent to the federal government. It's quite conceivable the federal government could save money either by charging no rent or by having what we call "negative rent"; in other words, paying an airport authority in Halifax to manage that facility and structuring the arrangement in such a way that the payment by the government would be phased out.

I believe that's what Minister Young is trying to do with the next wave of airport commercialization. He's talking about phasing government subsidies out. I think he's talking about five years.

Some may say five years is not long enough. I think that's a matter for negotiation. I don't think it's a matter of fundamental substance as to the desirability of putting the airport into a commercial framework.

Mrs. Brushett: Mr. Emerson, do you contract out security, or do you use the RCMP?

Mr. Emerson: We have both the RCMP, which we don't pay for—the Government of Canada pays for that, because they're doing such things as watching for drug movement. We also have the Corps of Commissionaires, who monitor our security checkpoints and play a security role. Also, as you go through and get your hand baggage X-rayed and have the people search you on the way through, that's provided by the Corps of Commissionaires as well, but on contract to the airlines rather than directly to the airport authority.

The Chairman: Mr. Emerson, on the question of carrying out a cost-benefit analysis before any contracting out is done, one of the criticisms of the federal government is that many of its departments or its managers really don't know how to carry out a cost-benefit analysis before deciding whether to contract out or not. What do you do? What kind of cost-benefit analysis do you carry out? What is satisfactory or adequate to you before you can make that decision on contracting out?

Mr. Emerson: The most important thing for an entity such as ourselves is to do a proper costing of the true cost of carrying out a function internally. That requires a fairly intricate amount of financial analysis, because, as I said earlier, many people neglect some of the long-term liabilities you attract when you hire staff in: pension liabilities, long-term disability, various indirect costs. So we try to do a very accurate costing of what it would cost us to do it internally.

Another matter that has to be considered is that in many functions—and I am thinking now of, for example, a policy or a planning function—when you hire people it is very important that you not hire them for 10 or 20 years to do the same job, because some functions, by their nature, require you to bring in fresh blood on a regular basis in order for the function to be carried out properly. So we will also consider whether we're actually hiring somebody to come in who in fact would be an

[Traduction]

Il y a plusieurs façons pour le gouvernement de céder un aéroport. Nous, par exemple, nous payons 35 millions de dollars et plus en loyer au gouvernement fédéral. On pourrait imaginer que le gouvernement fédéral pourrait économiser en éliminant le loyer ou en réclamant ce que nous appelons un «loyer négatif»; autrement dit, le gouvernement pourrait payer l'administration aéroportuaire de Halifax pour qu'elle gère les installations et organiser l'entente de façon que le paiement effectué par le gouvernement soit éliminé progressivement.

Je crois que c'est ce à quoi songe le ministre des Transports pour la prochaine vague de commercialisation des aéroports. Il parle même d'éliminer progressivement sur cinq ans environ les subventions du gouvernement.

D'aucuns pourraient affirmer que cinq ans, ce n'est pas assez long. Cela pourrait se négocier. Il n'y a pas de doute quant à moi que la commercialisation est souhaitable.

Mme Brushett: Monsieur Emerson, sous-traitez-vous vos services de sécurité ou faites-vous affaires avec la GRC?

M. Emerson: Nous avons les deux: nous avons recours à la GRC, qui ne nous coûte rien, puisque c'est le gouvernement du Canada qui assume les coûts de la répression des drogues. Nous avons notre propre corps de commissionnaires qui surveillent les contrôles de sécurité et jouent un rôle en matière de sécurité. Ce sont également nos commissionnaires qui font passer vos bagages aux rayons-x et font la fouille au moment de l'embarquement; mais ces services sont accordés à contrat par les compagnies aériennes plutôt que par l'administration aéroportuaire.

Le président: Monsieur Emerson, revenons à l'analyse de rentabilité que vous faites avant votre décision de recourir à la sous-traitance; on critique souvent le gouvernement fédéral en disant que bon nombre des ministères et de leurs fonctionnaires ne savent pas effectuer une analyse de rentabilité avant de décider de l'opportunité ou non d'un contrat. Que faites-vous, de votre côté? Quelle genre d'analyse de rentabilité effectuez-vous? Qu'est-ce que vous jugez comme étant satisfaisant ou adéquat avant de prendre votre décision?

• 1155

M. Emerson: Le plus important pour une organisation comme la nôtre, c'est d'établir ce qu'il en coûte véritablement pour faire faire quelque chose à l'interne. Cela implique une analyse financière détaillée puisque, comme je l'ai déjà expliqué, on oublie souvent de tenir compte du passif fixe à long terme associé à l'embauche tel que les obligations de l'employeur en matière de pension, d'invalidité à long terme et divers autres coûts indirects. Nous essayons donc de calculer le plus exactement possible combien il nous en coûterait de faire faire ce travail à l'interne.

N'oublions pas non plus que pour des gens pour de nombreuses fonctions—je songe aux fonctions d'orientation ou de planification par exemple—il ne faut surtout pas avoir les mêmes gens en place pendant 10 ou 20 ans; en effet, la nature de certaines fonctions exige que vous alliez chercher du sang neuf régulièrement pour que la tâche se fasse convenablement. Par conséquent, au moment de l'embauche, nous nous demandons si le candidat est la personne qu'il faut pour

[Text]

appropriate person to be in that particular job for, let's say, only three years. We try to make sure that the function that is being performed can be performed by that person or a similar person on an ongoing long-term basis.

Of course the costs on the contracting-out side are fairly clear, because you have a contract and what those costs are is usually fairly well spelled out.

The big danger is that usually public servants—and I come from the public sector, so I know—will underestimate the cost of internal provision. They won't allocate capital; they won't allocate some of these other indirect costs of which I've spoken.

The Chairman: I appreciate what you're saying. Sometimes we can see what the costs of a private contract are; however, sometimes private contractors, at least around Ottawa, will use federal government facilities of one kind or another and those costs are not factored in.

Do you follow what I'm saying?

Mr. Emerson: Yes, I do. Again, that's something you have to be very careful about, because, as you will know, if you're just putting somebody on a contract and they're actually sitting in your offices, then you really ought to have them on payroll in one way or another and paying taxes as an employee.

We're quite careful about that. Our union keeps an eye on us as well.

Mr. Asselin (Charlevoix): Bonjour, monsieur Emerson. Dès le début de votre allocation, vous avez mentionné qu'un ensemble de sept organismes nommaient 14 administrateurs. J'aimerais que vous m'expliquiez de quelle manière se font ces nominations et quels sont ces sept organismes.

Mr. Emerson: I'll try to get them all here. First, we have local governments. The City of Vancouver makes an appointment; the City of Richmond, which is our municipality of domicile, makes an appointment; the Greater Vancouver Regional District, which is a collection of regional municipalities, makes an appointment; the Law Society of B.C.; the Vancouver Board of Trade; the engineers and geophysicists of B.C.; the chartered accountants of B.C.—I guess I've got seven.

The reason for the societies making appointments is that, rightly or wrongly, it was viewed that for an airport such as Vancouver International a substantial amount of engineering work, for example, would be required, and therefore the engineers would be an appropriate body to appoint. Indeed, their appointment, in our case, chairs our capital projects committee of the board. So there is a good tap back into our engineering community. The same with the law society: that person would give us substantial legal guidance on the board. Also, the chartered accountant would perform the usual accounting things.

Mr. Asselin: Vous avez acquis une bonne expérience de la privatisation, ces deux dernières années, puisque, comme on le sait, la privatisation de l'aéroport de Vancouver date de juin 1992. Vous avez, bien sûr, au cours de ces deux dernières années, connu des succès et des déboires, mais le but était d'améliorer la qualité des services.

[Translation]

accomplir tel ou tel travail pendant trois ans seulement, par exemple. Nous voulons nous assurer que la tâche à remplir peut être remplie par le nouvel arrivant ou par une personne dans un poste semblable à long terme et de façon permanente.

Il est évident que les coûts de la sous-traitance sont relativement faciles à établir, parce que tous les coûts sont généralement bien inscrits dans un contrat.

Le grand danger, c'est que souvent les fonctionnaires—je le sais car je suis issu moi-même de la fonction publique—sous-estiment le coût des charges à l'interne. En effet, ils ne tiennent pas compte des immobilisations ni de certains des autres coûts indirects dont j'ai parlé.

Le président: Je comprends. Parfois, on peut voir combien vous coûte un contrat privé; toutefois, il arrive que certains entrepreneurs, du moins dans la région d'Ottawa, aient recours d'une façon ou d'une autre aux installations du gouvernement fédéral, et l'on ne tient pas compte de ces coûts.

Comprenez-vous ce que je dis?

M. Emerson: Oui. Il faut faire très attention, car si vous ne faites qu'accorder un contrat à un employé qui pourtant occupe un de vos bureaux, il devrait plutôt émarger à votre liste de paye et se faire imposer son salaire comme tout autre employé.

Nous sommes très vigilants, et notre syndicat nous a également à l'oeil.

Mr. Asselin (Charlevoix): Good morning Mr. Emerson. At the beginning of your presentation, you mentioned that seven organizations appointed 14 directors. Could you explain to us how these appointments are made and who these seven organizations are.

M. Emerson: Je vais essayer de ne pas en oublier. D'abord, il y a les gouvernements locaux : la municipalité de Vancouver nomme quelqu'un; la municipalité de Richmond, à laquelle nous sommes rattachés, nomme quelqu'un; le «Greater Vancouver Regional District» qui est un rassemblement de municipalités régionales nomme également quelqu'un; il y a aussi le Barreau de la Colombie-Britannique, la Chambre de commerce de Vancouver, les ingénieurs et géophysiciens de la Colombie-Britannique et les comptables agréés de la Colombie-Britannique. Voilà, j'en ai sept.

Si les associations professionnelles nomment des administrateurs, c'est parce que l'on a jugé, à raison ou à tort, qu'un aéroport tel que l'aéroport international de Vancouver aurait besoin de beaucoup de travaux d'ingénierie et que, par conséquent, il serait logique d'avoir un ingénieur à notre bord. D'ailleurs, celui qui a été nommé préside le comité des projets d'immobilisations de notre conseil d'administration. C'est une bonne façon d'aller puiser chez nos ingénieurs. Il en va de même pour le Barreau: son représentant donne au conseil d'administration beaucoup de conseils juridiques. Et le comptable agréé s'occupe des questions habituelles de comptabilité.

Mr. Asselin: You have acquired a good deal of experience in matters of privatization during those last two years, since, as it is well known, the Vancouver Airport was privatized in June 1992. During those two years, you have of course had some ups and some downs, but the aim was to improve service quality.

[Texte]

[Traduction]

• 1200

Si c'était à refaire, quelles seraient vos exigences avant de conclure une entente sur la privatisation avec le gouvernement fédéral?

Mr. Emerson: I think by and large it's been an unmitigated success. I would, however, say when our commercialization arrangement was struck there was a fair amount of, if I can call it this, paranoia in the federal system. The lease documents we have are exceedingly complex; they occupy volumes of written text with cross-referencing to various definitional volumes and so on. It's a very complex document, and in my view, it doesn't need to be that complex. Our rent arrangement with the federal government is quite complicated. It's a little like the income tax system. We have a category that's called air-side revenue. Of air-side revenue, we keep 92¢ on the dollar.

We have something called land lease revenue, of which the federal government gets 92¢ on the dollar; and then we have concession revenue, of which we keep 81¢ on the dollar; and then we have something called other revenue, where we keep 75¢ on the dollar; and then we have another category called new land leases, where we keep 25¢ on the dollar. By stratifying in that way the rent payments you make to the federal government, you're creating an opportunity for basically moving activities around to try to maximize your net back, and to me it's unnecessary.

It would be far better to have a much simpler lease arrangement, probably with a single percentage of your gross revenue to go to the federal government. And if you're worried the airport authority is going to build shopping centres instead of an airport, you can control that through the land use plan and the master plan.

I just think it's too complex. But again that was because when the deal was done the federal public servants were building it on the principle that the federal taxpayer would be no worse off after commercialization than before. So they went through all kinds of models to try to prove how they would do had they kept the airport in the Government of Canada. That created a very complex lease document, to try to build on that principle.

M. Asselin: Selon vous, est-ce que la décision de donner en sous-traitance un ou plusieurs services vous a aidés à améliorer les services de l'aéroport et à obtenir des bénéfices nets plus élevés?

Mr. Emerson: Absolutely. I can give just some small examples in our airport, and we're only two and a half years into it; in Montreal you have the same kind of model. We do have a customer service desk now. Our retail operators in the airport are required to charge street prices, as we call them, which means you can't gouge people at the airport. You have to charge the same price in the airport as you would charge downtown. We have required customer surveys of all our retail operators and they face financial penalties if they don't hit a certain high standard in terms of the customer response.

If you were to start all over again, what would your requirements be before you would conclude a privatization agreement with the federal government?

M. Emerson: L'un dans l'autre, on peut parler d'un succès véritable. Je dois toutefois avouer que lorsque nous avons conclu l'entente de commercialisation, un vent de paranoïa, si j'ose dire, a soufflé sur le gouvernement fédéral. En effet, les documents de notre bail sont extrêmement complexes et représentent des liasses de textes écrits comportant des renvois à divers volumes de définitions, notamment. Ce texte forme un document inutilement complexe, à mon avis. L'entente de location conclue avec le gouvernement fédéral est assez compliquée; elle ressemble un peu au régime de l'impôt sur le revenu. L'entente comporte un chapitre intitulé recettes du secteur aérien. Nous gardons 92c. pour chaque dollar de recettes du côté aérien.

Nous avons également un poste appelé recettes de location foncière dans lequel le gouvernement fédéral va chercher 92c. sur chaque dollar; au poste des recettes des franchises, nous gardons 81c. de chaque dollar; au chapitre des «autres recettes», nous gardons 75c. du dollar; et au chapitre appelé nouvelles locations foncières, nous gardons 25c. du dollar. En ventilant ainsi les paiements de location effectués au gouvernement fédéral, on permet de virer d'un poste à l'autre les activités pour essayer d'optimiser ses profits nets, ce qui est à mon sens inutile.

Il vaudrait beaucoup mieux que le bail soit plus simple, et il vaudrait mieux qu'un simple pourcentage des recettes brutes soit viré au gouvernement fédéral. Et si jamais vous vous inquiétez de l'éventualité que l'administration aéroportuaire construise des centres commerciaux au lieu d'un aéroport, il vous est possible de l'en empêcher par le truchement du plan d'utilisation des terres et de votre plan cadre.

C'est trop complexe, d'après moi. Mais c'est dû, je le répète, au fait que lorsque l'entente a été conclue, les fonctionnaires fédéraux partaient du principe que le contribuable ne devait pas s'en tirer plus mal après la commercialisation qu'avant. Ils ont donc essayé toutes sortes de modèles pour tenter de démontrer quels auraient été les résultats si le gouvernement du Canada avait gardé l'aéroport. Voilà pourquoi le bail est devenu un document si complexe, car les fonctionnaires ont voulu partir de ce principe.

Mr. Asselin: Do you think that the decision to contract out one or several services helped you to improve the services at the airport and to obtain higher net profits?

M. Emerson: Tout à fait. Je peux vous donner des exemples modestes de ce qui s'est passé à notre aéroport, et pourtant nous n'avons que deux ans et demi d'expérience; à Montréal, vous avez le même genre de modèle. Nous avons aujourd'hui un guichet pour le service au client. Nos détaillants sont obligés de demander à l'aéroport les mêmes prix que ceux qui sont généralement pratiqués au centre-ville, ce qui signifie que les gens ne peuvent plus se faire escroquer à l'aéroport. Nous avons fait des sondages auprès des clients de chaque détaillant, et si les sondages ne révèlent pas un taux de satisfaction assez élevé chez les clients, les détaillants font face à des amendes.

[Text]

When you look at the airline side, we've been able to attract new air services to Vancouver, and as I said earlier, we have the freedom now to lobby the provincial government, which you really couldn't do under our Transport Canada regime. We've been able to lobby governments for tax reductions for the air carriers, and I think with the new facilities and other changes we've been putting in place the customer is far, far better off. We have a long way to go. I will be the first to admit it, but I think we're certainly on the right track.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Mr. Emerson, I've really enjoyed listening to your comments this morning.

I represent an Ottawa area riding, and the Ottawa airport is going through the same kind of considerations right now. I was interested in the transition for the employees. We talked about the roughly 300 employees you have. Apparently virtually all of the Transport Canada employees were picked up by the airport authority. What kind of training was involved in terms of getting the staff to perform their responsibilities differently than they may have in the past? You mentioned customer satisfaction increasing on this sort of thing, and at the same time you kept the unions happy. I'm just wondering what you did have to do in the area of training.

Mr. Emerson: That was actually a very, very critical part of our early phases when we took over the airport. We put in place what I call a fairly generous employee training plan. What we did was allocate approximately 5% of payroll to training, and we did it in phases.

The first phase was to put people through a series of stages of teamwork training for the first year. We wanted to break down the old mentality that comes from operating in a hierarchical or pyramidal bureaucracy. We wanted people to become more accustomed to working with each other, and to focusing on the customer. So teamwork training in a series of steps was really important in the first year.

Having tried to get rid of all the old baggage that people had, we then put in place a training program. It started with an identification of what people's actual skill sets were like as opposed to what they should be like. We did this for the entire organization. So we did a training needs analysis and then focused our training program on closing the gap between peoples' existing skills sets and what they needed to operate the business in the way we wanted. And that's still going on.

Mr. Murray: So I guess you essentially found that public servants are very adaptable. There are other reasons why I'm asking these questions. We're looking at more changes down the road here in Ottawa, outside of the airport.

[Translation]

Du côté des compagnies aériennes, nous avons réussi à attirer de nouveaux services aériens à Vancouver. Et comme je l'ai dit tout à l'heure, nous sommes maintenant libres d'intervenir auprès du gouvernement provincial, ce qui nous était interdit sous la tutelle du ministère des Transports. Nous avons donc pu intervenir auprès des gouvernements pour faire réduire les impôts des transporteurs aériens, et j'ai l'impression qu'avec nos nouvelles installations et les autres changements instaurés, les clients s'en portent beaucoup mieux. Je serai le premier à admettre qu'il nous reste beaucoup de pain sur la planche, mais nous sommes en tout cas sur la bonne voie.

M. Murray (Lanark—Carleton): Monsieur Emerson, j'ai eu beaucoup de plaisir à vous écouter ce matin.

Je représente une circonscription d'Ottawa, et l'aéroport d'Ottawa est en train de vivre un peu la même chose actuellement. Ce qui m'a intéressé, c'est la période de transition pour les employés. Nous avons parlé des quelque 300 employés de votre aéroport. Il semble qu'en pratique tous les employés du ministère des Transports aient été réembauchés par l'administration aéroportuaire. À quel genre de formation avez-vous songé pour aider vos employés à remplir leurs fonctions différemment par rapport à ce qu'ils faisaient naguère? Vous avez dit que la satisfaction des clients augmentait, et qu'en parallèle, les syndicats étaient toujours satisfaits. Je me demande ce que vous avez dû faire en matière de formation.

• 1205

M. Emerson: Vous avez en fait mis le doigt sur une des périodes très critiques, lorsque nous avons repris l'aéroport au tout début. Nous avons instauré ce que j'appellerais un plan de formation des employés relativement généreux. Nous avons alloué environ 5 p. 100 de la masse salariale à la formation, formation qui s'est faite par étapes.

En cours de la première étape, nous avons fait suivre à nos gens pendant la première année toute une série de cours de formation en équipe. Nous voulions nous débarrasser de cette vieille façon de penser qui existe lorsque l'on travaille dans une bureaucratie hiérarchique ou pyramidale. Nous voulions que nos gens s'habituent à travailler les uns avec les autres et mettent l'accent sur le client. Donc, au cours de la première année, nous avons mis l'accent sur des cours successifs en équipes.

Une fois la vieille mentalité partie, nous avons instauré notre véritable programme de formation. Nous avons commencé par identifier les compétences qu'avaient nos employés plutôt que d'identifier ce qu'elles devraient être. Nous avons fait cet exercice pour l'ensemble de l'organisation. Nous avons ensuite fait une analyse des besoins en formation et avons modelé notre programme de formation de façon à faire le pont entre les compétences actuelles de nos employés et celles dont ils avaient besoin pour fonctionner chez nous de la façon souhaitée. Cette étape se poursuit toujours.

M. Murray: J'imagine que vous avez pu constater que les fonctionnaires sont très adaptables. Si je vous pose la question, c'est pour d'autres raisons. Nous envisageons d'autres changements éventuels, ici à Ottawa, en plus de ceux que subit l'aéroport.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Emerson: I've worked in the private sector. I ran a little bank in western Canada, and I've worked as a deputy minister in the Government of B.C. My own experience is that in the terms of your average employee in government, they will often innately have capabilities at least as strong, if not stronger, as those of people in the private sector. It's simply that they've been operating in an environment that doesn't really encourage them to behave in the way you would in a private sector company.

So the skill sets we found have been very, very good. In 95 out of 100 cases the people have been very adaptable. We've been quite generous with people. Where people were not showing that they were adapting as well as we would like, we would try them in a different role. There's only been less than a handful of departures, and none of them has been because we fired them. It was just a mutual parting of the ways. But by and large it was a non-problem and people have come along and have been very enthusiastic. We've been very happy with our Transport Canada people.

Mr. Murray: Good. I have one last question, Mr. Chairman. I'm interested in the whole aspect of marketing an airport and how much you can do to attract airlines to your airport. What control do you have over that?

Mr. Emerson: That's a good question, because it isn't like selling a vacuum cleaner. To begin with, there are different levels of marketing to market an airport to an airline. You can go after airlines or you can go after the end-user.

To go after an airline you have to understand how people are capable of getting into the mind-set of the airliner route planner. This means that you have to understand the operating characteristics of airplanes. You have to understand the [Technical Difficulty—Editor] factors. You have to understand how airlines make a profit from a route. And then you have to go out to find routes they're not serving today and say, hey, you can make some money serving this route.

That's what we do, in fact. We've been going around the world and have been successful. We have some more developments coming in which we've actually gone out internationally and shown an airline how it could make money—they're really driven by shareholder profit—by flying a routing through Vancouver.

And again, you also have to be aware of how the end-user makes a decision. The way they make it typically is on a computer reservation screen. The travel agent calls it up, and of you want to go to Dubai on a certain date, the screen will show you the different flight options. They will be ranked in terms of the elapsed time from the time you leave until the time you get to Dubai.

• 1210

You have to be able to analyse your route characteristics and make sure you can offer an air carrier a competitive product that will be listed high on the computer reservation screen and will be profitable in terms of the catchment area. It has to be

M. Emerson: J'ai travaillé dans le secteur privé. J'ai dirigé une petite banque dans l'Ouest du Canada, et j'étais sous-ministre dans le gouvernement de la Colombie-Britannique. D'après mon expérience, le fonctionnaire moyen a souvent et naturellement les mêmes capacités, sinon des capacités plus grandes, que les employés du secteur privé. Mais ils ont tout simplement travaillé dans un milieu qui ne les encourage pas à se comporter comme nous le leur demandons dans le secteur privé.

Nous nous sommes donc retrouvés avec une palette de compétences extrêmement intéressantes. Quatre-vingt-quinze de nos employés sur 100 se sont très bien adaptés. Nous-mêmes avons été assez généreux avec eux. Lorsque nous constatons qu'ils ne s'adaptaient peut-être pas aussi bien que souhaité, nous leur donnions un rôle différent. Seule une poignée d'entre eux est partie, et il ne s'agissait dans aucun cas d'un renvoi. Nos routes mutuelles se séparaient. L'un dans l'autre, cela n'a pas fait problème chez nous, et nos employés se sont joints à nous avec beaucoup d'enthousiasme. Nous sommes très heureux de tous les employés que nous a légués le ministère des Transports.

M. Murray: Bien. Une dernière question, monsieur le président. La question de la mise en marché d'un aéroport m'intéresse et je me demande jusqu'à quel point vous pouvez attirer des compagnies aériennes à votre aéroport. Comment faites-vous?

M. Emerson: C'est une bonne question, car c'est plus difficile que de vendre un aspirateur. Au départ, il y a plusieurs niveaux de mise en marché, lorsque l'on veut convaincre une compagnie aérienne de s'établir dans un aéroport. On peut essayer de convaincre soit la compagnie aérienne soit l'utilisateur final.

Pour convaincre une compagnie aérienne, il faut essayer de se mettre à la place de celui qui établit les liaisons aériennes. Autrement dit, il faut comprendre les caractéristiques d'exploitation des avions. Il faut comprendre les... [Difficultés techniques—Éditeur]... facteurs. Il faut comprendre pourquoi certaines liaisons sont rentables pour les compagnies aériennes. Ensuite, il faut trouver quelles liaisons ne sont pas aujourd'hui desservies et convaincre la compagnie que telle ou telle liaison peut être rentable pour elle.

C'est d'ailleurs ce que nous faisons. Nous avons parcouru le monde avec un certain succès. Nous pourrions faire sous peu certaines annonces, car nous sommes allés à l'étranger et avons réussi à prouver à une compagnie aérienne qu'elle pouvait passer par Vancouver tout en étant rentable, et vous savez à quel point c'est la rentabilité qui compte pour les actionnaires.

Mais je répète que vous devez également être sensibles à la façon dont le voyageur prend sa décision. La plupart du temps, c'est en fonction des réservations qu'il voit affichées à l'écran de l'ordinateur. Votre agent de voyage l'appelle sur son écran et, à supposer que vous vouliez vous rendre à Dubai à une date donnée, les divers vols apparaîtront. Ils apparaîtront rangés dans l'ordre de la durée du trajet.

Il faut donc pouvoir analyser les divers aspects de la liaison et vous assurer de pouvoir offrir au transporteur un produit attractif qui occupera une des premières places sur l'écran des réservations et qui se vendra bien dans la région en question. Il

[Text]

profitable going both ways. You can't go one way and then bring empty planes back the other way. You have to know the operating characteristics of the plane, because between any two points you might want to fly a different type of aircraft that has different cost factors associated with it.

Marketing an airport is complex, and that's why we have actually combined our planning analysis function in the airport with marketing. You really need the people who understand how to do this financial and market modelling, and they are typically the same people who can help you build your airport master plan and so on.

You can also market to the end-user, and we're doing quite a bit of that. For example, we're marketing in Washington and Oregon quite successfully, because you can draw a line around the airport in your mind about 20 miles out, where people will be indifferent between going to Vancouver Airport or going to Bellingham and Seattle. Through good marketing and innovative techniques, such as providing shuttle buses and so on, you can shift your market outward and recapture business that would go elsewhere. So it's an interesting area, and quite challenging.

The Chairman: I note, Mr. Emerson, you do not have consumer or labour representatives on your board. However, that kind of representation has been included in Minister Young's public accountability principles. Do you support his new public accountability principles?

Mr. Emerson: Yes, we support the accountability principles. I don't speak for my board, but in my view every board member has a fiduciary obligation first and foremost to the board. We believe every board member and everyone in management have an obligation to the customer. If you were put on the board by a trade union, you really can't come on the board and just vote a union position, because if you're not first and foremost protecting the corporate interest, you're exposing yourself to potential liability. But we definitely support the accountability principles.

The Chairman: The same concern you have with respect to a union representative could also be applied to a representative of the chamber of commerce. I see no difference whatsoever.

Mr. Emerson: That's right, and I think people come to the table with a perspective of the group that appointed them, but at the end of the day they have to make decisions that are in the corporate best interest, given the perspective they bring to the table. We definitely do have a very strong consumer orientation in our thinking in our board.

[Translation]

faut que le vol soit rentable dans les deux sens. On ne peut donc pas remplir l'avion dans une seule direction, si cela l'oblige à revenir vide. Il faut connaître également les caractéristiques de l'appareil en question, car entre deux destinations, il peut être indiqué d'utiliser un autre type d'appareil puisque les frais d'utilisation seront différents.

La «vente» d'un aéroport est une activité complexe et c'est pour cela que nous avons combiné à l'aéroport, les fonctions analyse et planification avec la fonction commercialisation. Il faut s'attacher les services de gens capables d'assurer cette modélisation financière et commerciale. En général, ce sont les personnes qui vous aideront à dresser le schéma directeur de l'aéroport.

Vous pouvez également adresser vos arguments de vente aux voyageurs et, cela, nous le faisons aussi. C'est ainsi que nous nous adressons avec pas mal de succès aux populations des États de Washington et de l'Oregon, car vous pouvez tracer autour de l'aéroport, une ligne imaginaire qui forme un rayon de 20 milles, le voyageur n'ayant vraiment aucune préférence entre l'aéroport de Vancouver, et les aéroports de Bellingham et Seattle. Avec un bon plan de commercialisation et une approche qui innove—il peut s'agir, par exemple, d'assurer une navette par autobus—vous pouvez étendre les limites de votre marché et reprendre une partie de la clientèle qui s'adresserait normalement ailleurs. Il s'agit donc de tâches intéressantes auxquelles on peut s'atteler avec enthousiasme.

Le président: Monsieur Emerson, je relève que votre conseil d'administration ne comprend ni représentant de la clientèle ni représentant des employés. Pourtant, leur représentation a été prévue par M. Young dans le cadre des critères qu'il a fixés pour conforter le principe de la responsabilité fonctionnelle. Êtes-vous en faveur des nouveaux critères retenus à cet effet?

M. Emerson: Oui, nous le sommes. En disant cela, je n'entends pas me substituer au conseil d'administration, mais à mon avis, chaque membre du conseil est principalement responsable devant le conseil. Cela dit, chaque membre du conseil—et chaque cadre—a également des obligations envers le client. Ainsi, si vous êtes nommé au conseil d'administration en vertu de votre appartenance à un syndicat, vous ne pourrez pas simplement assister aux réunions et défendre la position du syndicat car si votre premier souci n'est pas de veiller aux intérêts de la compagnie, vous engagez votre responsabilité personnelle. Cela dit, nous sommes tout à fait favorables aux critères qui sous-tendent le principe de la responsabilité fonctionnelle.

Le président: Ce que vous venez de dire au sujet d'un membre du conseil d'administration nommé en vertu de son appartenance syndicale s'appliquerait également au représentant de la Chambre du commerce. Je ne vois aucune différence.

M. Emerson: En effet, et je crois que ceux qui, au départ, se sentent investis d'une mission par l'organisme qui les a fait nommer s'aperçoivent qu'ils doivent en fin de compte prendre des décisions qui correspondent aux intérêts de la compagnie malgré le point de vue qu'ils sont là pour représenter. Au sein de notre conseil, nous attachons la plus grande importance aux intérêts du consommateur.

[Texte]

Mr. Strahl: What I can figure out, having travelled through your facility and so on, is it's operated as a public facility, and that's good. You plow back the profits, and that's good. You have a local control and a local board of directors, and that's all good. Where I think it can come off the rails is on this public accountability issue of the minister.

You seem to have a very good board of directors that's keen on consumer interests and so on. What's to prevent it from being hijacked by someone who either appoints a labour representative or a consumer representative that is just way off on a tangent and is there merely as a sop to a special interest group?

Mr. Emerson: The way our current structure is appointed, that's highly unlikely to happen. For example, Jack Munro, who was the ex-president of the IWA is on our board, but Jack comes to the table as a board member. He has the perspective of the working person, but he is not an agent of the trade union movement. He is there to protect the corporate interests and make sure those issues and concerns are heard around the board table.

• 1215

At the moment there is not a framework for political appointments to be made to our board, and when we consult with the government to make sure we are being sensitive to the concerns of the government of the day, we're very careful to make sure that the people we would put forward are people who would bring value to the board table, not simply political value.

Mr. Strahl: Looking at it from another point of view, if the strategic control remains with the federal government, strategic planning or control, if the federal government wants to get in there and make some adjustments or help with the planning, how does it do that? How does it force or express its will to you?

Mr. Emerson: The primary way would be through approval of our master plan, which we have to get approved. When we take a piece of land and want to lease it out to, let's say, Canadian helicopters, we have to get the lease deal that we do with Canadian helicopters signed off by the Government of Canada and it checks to make sure we have market price, that we're not doing a sweet deal and so on and so forth. It wants to make sure it is getting its revenue out of it. It has that control through the master planning process.

The government is the government, and if it wants to push us around it can push us around, because it has the ability to write laws and pass Orders in Council.

Mr. Strahl: Something that some people may not be familiar with is that in British Columbia right now there's an ongoing philosophical discussion about gambling, whether gambling should be allowed on the port authority-controlled lands. Some people have suggested yes, and the fight begins. Say the federal government doesn't want to have gambling or does want gambling on Vancouver authority-controlled lands. Could it either get you to do it or prevent you from doing it, as a money-raiser or whatever?

[Traduction]

M. Strahl: Ce que j'ai pu constater, puisque j'ai moi-même transité par votre aéroport, c'est qu'il est géré comme un établissement public et je pense qu'il est bon qu'il en soit ainsi. Vous réinvestissez les profits et ça aussi c'est bon. La gestion et le conseil d'administration ont des assises locales et ça, également, est une bonne chose. Mais là où les choses risquent de se gêner, c'est sur le plan de la responsabilité telle que définie par le ministre.

Vous semblez avoir nommé des gens très capables au conseil d'administration, des gens qui veillent aux intérêts du consommateur, mais qu'est-ce qui pourrait empêcher que ce conseil soit noyauté par quelqu'un qui va nommer un représentant syndical ou un représentant des consommateurs qui agit en franc tireur et qui n'est nommé au conseil que pour contenter tel ou tel groupe de pression?

M. Emerson: Une telle situation est hautement improbable étant donné la structure que nous nous sommes donnée. Prenez l'exemple de Jack Munro. C'est l'ancien président de l'IWA, mais lorsqu'il siège au conseil, Jack agit comme tout autre administrateur. Il intègre le point de vue du travailleur, mais n'agit pas en tant que représentant syndical. Il siège au conseil afin de veiller aux intérêts de la compagnie et aussi pour s'assurer que les délibérations du conseil tiennent compte aussi de ces divers aspects de la question.

À l'heure actuelle, nous n'avons pas prévu de nommer des représentants ayant tel ou tel horizon politique et lorsque nous consultons le gouvernement afin de nous assurer que nous tenons compte de ses priorités, nous prenons soin de proposer des gens qui peuvent véritablement contribuer aux délibérations du conseil et non simplement des gens politiquement bien placés.

M. Strahl: Regardons la chose sous un angle différent. Si le gouvernement fédéral reste investi du contrôle stratégique de vos activités, de la planification stratégique, comment opère-t-il lorsqu'il veut apporter certains changements ou participer aux activités de planification? Comment impose-t-il ou manifeste-t-il sa volonté?

M. Emerson: Il agit principalement au niveau du plan directeur qui est soumis à son approbation. Lorsque nous entendons louer, par exemple, oui, disons, à la Société *Canadian Helicopters*, un terrain, le bail doit être avalisé par le gouvernement qui s'assure que l'opération s'effectue au prix du marché et que nous ne l'avons pas accordée à un régime de faveur. Le gouvernement entend obtenir sa part des recettes. C'est au niveau du plan directeur qu'il intervient.

Étant le gouvernement, il peut nous imposer ce qu'il veut car c'est lui qui légifère et qui adopte les décrets.

M. Strahl: Certains ne savent peut-être pas qu'en Colombie-Britannique, on assiste actuellement à un débat sur les jeux de hasard et la question de savoir si ces jeux devraient être autorisés sur les terrains contrôlés par l'administration aéroportuaire. Certains disent oui et c'est là que la bataille commence. Si le gouvernement fédéral ne veut pas entendre parler de jeux de hasard ou ne veut pas que ces jeux aient lieu sur des terrains relevant de l'aéroport de Vancouver, peut-il vous imposer sa solution et vous empêcher de recourir à cette source de revenu?

[Text]

Mr. Emerson: We'd have to get a government approval through the province in order to put a gambling facility on an airport. In my opinion—and it's simply my opinion—our board is extremely sensitive to the vagaries of public opinion. If it were felt we were doing something that the public didn't want, it would not take 10 minutes for it to stop. We've had a number of cases here where we were going to do something that we thought might be beneficial to the airport. Either for public opinion reasons or strong resistance from the airline community, we stopped and said we hear you and we put it away.

I think in principle it could be done, and I should note that Schiphol Airport in Amsterdam is opening a casino. It's not something that is not done, but it's something that you want to do with great care and with a buy-in from the community.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Merci beaucoup. Je vous remercie pour votre excellente présentation.

I was quite impressed. Being a member of Parliament for the Ottawa area and knowing the community seems to want a privatization of the airport—some board similar to yours, if not exactly like yours—I'm quite impressed. You did make one comment that made me smile a bit when you said that management from Ottawa was an unwise thing. I would assume you meant management at distance is bad.

Mr. Emerson: Yes.

Mr. Bellemare: We're talking now of hands on and we're going through the philosophy of things. You mention a master plan. Who would control a master plan? Would that be local or would that be federal?

• 1220

Mr. Emerson: The process we are following, because we actually have to submit a new master plan in 1995, is that we are developing internally in the authority a new master plan. The way we would do that is we're looking 20 to 30 years out in terms of the airport and strategically where we want to take the airport. Then we bring that back to an actual land use plan for the airport properties, and then we would go into the community and have public consultations in the community and with the Municipality of Richmond.

We have what we call an accord with the City of Richmond, where we have agreed to consult with it and undertake planning on a joint basis. It will consult with us as well, because things that the City of Richmond does will impact on the airport. If you put too many houses too close to the airport, you tend to get a problem with noise, and that creates problems for the airport.

Having gone through that public process here in the community, we would then submit the plan to Ottawa, where public servants and whoever they would seek guidance from would then opine on our master plan and make suggestions and recommendations. We would go from there to try to make sure there was agreement.

[Translation]

M. Emerson: Pour installer un établissement de jeu dans un aéroport, il faudrait obtenir l'autorisation du gouvernement provincial. J'estime—et ce n'est qu'une opinion personnelle—que notre conseil d'administration suit de très près l'évolution de l'opinion publique. Nous n'hésiterions pas à arrêter immédiatement une activité qui nous semblait contraire aux souhaits du public. Plusieurs fois, nous étions sur le point de lancer une initiative qui aurait été intéressante pour l'aéroport. En raison de l'opinion publique, ou en raison des résistances manifestées par les compagnies aériennes, nous y avons mis fin en leur faisant savoir que nous avons tenu compte de leurs souhaits.

La chose est possible, en principe, et je note que l'aéroport Schiphol à Amsterdam va installer un casino. Ce genre d'activités n'est pas exclu mais il faut procéder avec prudence et s'assurer la participation de la communauté locale.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Thank you. I very much appreciated your presentation.

J'ai été fort impressionné. En tant que député de la région d'Ottawa conscient du fait que la communauté de cette région—là semble favorable à une privatisation de l'aéroport—il s'agirait de constituer un conseil d'administration à peu près comparable au vôtre—je suis très impressionné par ce que vous nous avez dit. Vous m'avez fait sourire en disant que, d'après vous, il ne serait pas sage de tenter d'administrer votre aéroport à partir d'Ottawa. Est-ce à dire que c'est une mauvaise chose que de tenter de gérer à distance?

M. Emerson: En effet.

M. Bellemare: Nous nous penchons actuellement sur la question de la gestion directe et nous en examinons un peu les principes. Vous avez parlé de plan directeur. Qui aurait la maîtrise du plan directeur? Cela serait-il au niveau local ou au niveau fédéral?

M. Emerson: Étant donné que nous allons devoir soumettre un nouveau plan directeur en 1995, nous sommes en train d'en élaborer un à l'interne. Nous réfléchissons sur les 20 ou 30 prochaines années afin de voir où nous voulons en arriver avec l'aéroport. Ensuite, nous en revenons au plan d'occupation des sols pour les terrains appartenant à l'aéroport. Après cela, nous entamerons une série de consultations avec les populations environnantes ainsi que la municipalité de Richmond.

Nous avons, avec la ville de Richmond, un accord qui nous oblige à la consulter sur divers aspects de notre activité et à effectuer, de concert avec elle, notre planification. À son tour, la ville nous consulte, car certaines de ses activités influencent aussi l'aéroport. Ainsi, si vous bâtissez trop près de l'aéroport, vous exposez les habitants à un niveau de bruit excessif et cela, à son tour, entraîne des problèmes pour nos propres opérations.

Après ces consultations avec la communauté environnante, nous présenterons le plan à Ottawa où les fonctionnaires et ceux qui consulteront à leur tour donneront leur aval à notre plan directeur en ajoutant certaines suggestions et diverses recommandations. C'est à ce point—là que nous tenterons d'obtenir un accord sur ce que nous voudrions faire.

[Texte]

Mr. Bellemare: This is the right protection against creating a casino city at the airport or a warehouse city or a theme park setting as opposed to a straight airport business and its ancillary activities.

Mr. Emerson: Yes, there are checks and balances. If anything, there's a bias toward bike paths and parks and recreation facilities on Sea Island simply because the nature of a public process tends to bias your outcomes in that direction.

A successful airport will be one that has a competitive cost structure for your anchor tenant, which we think of as the airlines. In order to do that, you must expand what we call the non-aviation revenue base of the airport. We do that primarily through retail operations within the terminal building. It's very important that those non-aviation revenue sources that are compatible with running a good airport are pursued vigorously. Again, I stress that anything we do is compatible with running a good airport, a better airport.

Mr. Bellemare: How are you protected against possible labour strikes since you have a multiplicity of activities now?

Mr. Emerson: We had a threat from our own union, PSAC. We went through a negotiation this past summer. We've been negotiating for about a year and a half. It looked as though we could have had a situation develop in Vancouver, but through mediation and a variety of give and take on both sides we were able to avoid that with our own union. We also have a major construction site which in British Columbia can gravitate or create hotbeds of labour strife.

Mr. Bellemare: Do you feel you're now better protected against potential strikes compared with before you were an authority?

Mr. Emerson: On the construction front there'd be no change. We simply manage that and have worked with the union to make sure that on the construction site we do not have the threat of a strike during our major construction project. In terms of our own union, one of the problems we had pursuant to our agreement with the federal government was that we lost essential service status for our fire emergency response people, which had the effect of making the airport vulnerable to job action. If you don't have your fire-fighters, you can't run the airport. That tended to put a lot more clout in the hands of the union than was the case under Transport Canada.

[Traduction]

M. Bellemare: Voilà des mesures qui permettront d'éviter que se constitue aux environs de l'aéroport une ville de jeux de hasard, ou une ville-entrepôt, un parc d'attractions, autant d'activités qui n'ont rien à voir avec l'exploitation à proprement dit d'un aéroport.

M. Emerson: Oui, il existe effectivement un système de contrepoids. Au contraire, la tendance serait plutôt aux pistes cyclables, aux parcs et aux équipements récréatifs sur Sea Island car la concertation publique semble favoriser ce genre d'activités.

L'aéroport rentable est celui qui peut fournir à son principal locataire un service à bon prix. Pour nous, ce locataire principal, ce sont les lignes aériennes. Mais pour faire cela, il faut développer, au sein de l'aéroport, ce que nous appelons les recettes extra-aériennes. Pour nous, cela consiste surtout à développer les boutiques installées dans le terminus. Il faut attacher la plus grande importance aux recettes extra-aériennes qui ne nuisent pas à l'exploitation correcte de l'aéroport. J'insiste sur le fait que toutes nos activités sont conformes à la bonne gestion d'un bon aéroport, et ce dans l'optique d'une amélioration constante.

M. Bellemare: Étant donné la multiplicité des activités qui se déroulent à l'aéroport, comment vous êtes-vous prémunis contre les grèves?

M. Emerson: Le syndicat de nos employés, l'AFPC, a effectivement déposé un préavis de grève. L'été dernier, nous avons entamé des négociations. Les négociations durent d'ailleurs depuis un an et demi. On risque, en effet, de voir se déclencher une grève à Vancouver, mais la médiation et le compromis a permis de l'éviter. Il y a également, à l'aéroport, un très important chantier et, en Colombie-Britannique, cela est souvent source de conflits du travail.

M. Bellemare: Estimez-vous que vous êtes maintenant plus à l'abri des grèves que vous ne l'étiez avant d'être constitué en régie autonome?

M. Emerson: Cela ne change rien en ce qui concerne les activités de construction. Nous tentons de gérer la situation et nous avons agi de concert avec le syndicat afin de nous assurer que le chantier de construction ne serait pas immobilisé par une grève. En ce qui concerne notre syndicat, l'accord avec le gouvernement fédéral nous a créé des problèmes car les pompiers de l'aéroport ne sont depuis plus considérés comme un service essentiel mais cela fait peser sur tout l'aéroport un risque de grève. Il est clair qu'on ne peut pas exploiter un aéroport sans pompiers. Cela a plutôt renforcé la position du syndicat par rapport à la situation qui existait quand l'aéroport relevait du ministère des Transports.

• 1225

The Chairman: Just before we go to Mrs. Chamberlain, Mr. Emerson, like other airport authorities, your authority doesn't own the airport. You don't own the facilities. You didn't buy them. So when you went to the banks to borrow money, what collateral did you put up? Was it your cashflow?

Le président: Monsieur Emerson, avant de passer la parole à M^{me} Chamberlain, je tiens à préciser que comme toutes les autres administrations aéroportuaires, la vôtre n'est pas propriétaire de l'aéroport. Vous n'êtes pas propriétaire des installations. Vous ne les avez pas achetées, et donc, lorsque vous vous êtes présentés devant les banques pour contracter un emprunt, qu'avez-vous pu offrir comme garantie? Les ressources financières de l'aéroport?

[Text]

Mr. Emerson: Yes. That's exactly why the airport improvement fee was put in place, because the only collateral we had to offer a financial institution was the cashflow that would be generated, and since the government was taking a fairly substantial rent out, we needed to augment our cash through the airport improvement fee in order to secure a loan.

The Chairman: If the most unlikely thing happened and you fell upon very hard times, and you couldn't meet your commitments to the bank, who covers the losses?

Mr. Emerson: Well, the bank has the right then to move in and correct the financial problem. So they could in fact put in a receiver manager so long as the Government of Canada were in agreement with that.

The Chairman: But the Canadian taxpayer would not be on the hook?

Mr. Emerson: No.

The Chairman: Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): I have really enjoyed your presentation today. When you took over the airline in the manner that you did, were there any buy-outs for employees? Did that have to happen at all?

Mr. Emerson: I believe the Government of Canada provided separation packages. I have a hunch there's still a dispute going on with some of the employees and their former employer over the amount of the separation package. I can't explain precisely why that was done. I really don't know the rationale behind it other than that perhaps people had a perception they would be not as well off in a local authority.

Mrs. Chamberlain: You have no sense of the magnitude. Were there a lot of buy-out packages? Was this a major, major proposal?

Mr. Emerson: I don't know the numbers. I expect you're probably talking about \$1 million or more, but I can't be certain about that. I think it was a significant pay-out to virtually all former Transport Canada people. It was ostensibly to compensate them for maybe going into a benefit plan that they perceived was not as rich as the one they had.

For example, our pension plan does not have 100% indexing for inflation. We have other parts of the compensation package that are in fact better, and we feel that on average it was comparable to what they were receiving at the time. Today it's actually, I think, significantly better than what a Transport Canada employee would be getting today.

But there was a perception at the time that our package wasn't as rich, and I understand that gave rise to some disputes.

Mrs. Chamberlain: When you negotiate now at the table for various contracts, are you dealing with a lot of unions or just one or two unions?

[Translation]

M. Emerson: Oui. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons institué un droit d'embarquement, perçu au titre de l'amélioration de l'aéroport, car la seule garantie que nous avons pu offrir aux établissements financiers était les recettes de l'aéroport parce que le gouvernement nous demande un loyer considérable. Nous avons donc dû, pour obtenir un prêt, augmenter nos recettes, en instituant ce droit d'embarquement.

Le président: À supposer—ce qui est parfaitement improbable—que vous éprouviez de graves difficultés financières qui vous empêchent de rembourser vos prêts bancaires, qui assumerait les pertes?

M. Emerson: Eh bien, la banque a le droit d'intervenir et de corriger la situation financière. Avec l'accord du gouvernement, la banque pourrait nommer un administrateur-gérant.

Le président: Mais ce ne serait pas au contribuable d'éponger les pertes?

M. Emerson: Non.

Le président: Madame Chamberlain.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Je vous ai écouté avec grand intérêt. Lorsque vous avez repris l'aéroport, avez-vous procédé, à l'égard de certains employés, à des mises à la retraite avec prime? Avez-vous eu recours à cette solution?

M. Emerson: Je crois que le gouvernement du Canada y a eu, lui, recours. Je crois d'ailleurs savoir qu'un contentieux persiste entre certains employés et leur ancien employeur quant aux primes ainsi offertes lors de départ à la retraite. Je ne sais pas exactement pourquoi il en a été ainsi. Peut-être était-ce parce que certaines personnes estimaient que leur rémunération serait moins intéressante que si elle ne l'avait été sous la gestion de Transports Canada.

Mme Chamberlain: Vous ne pouvez pas me citer de chiffres? Y a-t-il eu beaucoup de départs anticipés? Les sommes en cause étaient-elles très importantes?

M. Emerson: Je ne peux pas vous citer de chiffres. J'imagine qu'il a dû s'agir d'environ un million de dollars ou plus, mais je ne peux pas en être sûr. Je crois qu'une prime considérable a été versée à presque tous les anciens employés de Transports Canada. L'idée était je crois d'indemniser les gens qui pensaient devoir renoncer à un certain nombre d'avantages sociaux.

Notre régime de pension, par exemple, n'est pas intégralement indexé sur le coût de la vie. Mais, à certains autres égards, notre rémunération est supérieure et nous estimons, en moyenne, qu'elle est à peu près équivalente à ce qui était versé auparavant. Je peux dire qu'à l'heure actuelle, la rémunération offerte par notre administration est considérablement supérieure à ce que recevrait aujourd'hui un employé de Transports Canada.

Mais, à l'époque, les gens ont pensé que ce n'était pas le cas et je crois que c'est cela qui a entraîné un certain nombre de différends.

Mme Chamberlain: Lorsque, aujourd'hui, vous négociez diverses conventions, vous trouvez-vous face à une multiplicité de syndicats ou simplement à un ou deux?

[Texte]

Mr. Emerson: For our own employees, we deal with the Public Service Alliance alone, but we have two bargaining units, one for the fire-fighters and one for everybody else. If we transfer the fire-fighters to Richmond, then I assume we will end up with only one bargaining unit.

I should make a comment on the difference between the bargaining units. Typically your fire-fighters at an airport are a little bit more militant and typically more difficult to reach an agreement with than the other unit. That's just an observation.

Mrs. Chamberlain: That was the purpose of my question. I wondered how many unions you did have to deal with, because you do find that experience from one union to the other. There are some unions that are a little easier to get along with and some that really make your life quite miserable at times.

When you talk about being customer-driven, the airport improvement fee—for instance, I've had constituents come back to Guelph and really be upset about this fee that's being charged. I understand the reason for it. You touched earlier on the fact that it could be included in the ticket price. This seems to be a much more copacetic idea to my constituents, who feel they wouldn't see it and what they don't know doesn't hurt them, that type of philosophy. Why have you chosen not to include it in the ticket price? Is it simply because you can't work that out with the ticket sellers?

Mr. Emerson: Before we put it in place we talked to the airlines and travel agent community and suggested one of two things be done, that is, either have travel agents give them to their customers when they buy their tickets—in other words, the little voucher and package you get from your travel agent should include an AIF pass—or put it on the ticket reservation system so that when you add up the air fare, air transportation tax, and GST, you just add in the airport improvement fee, which incidentally is less than 2% of the average fare.

We could not get the airlines to do it. They said they would have to make major system changes. When we spoke to the travel agent community about administering it, they spoke about a 30% commission. In point of fact, today our administrative costs are only 6% and we just could not do it. However, we are working with the travel agent community and airlines to see whether there is a practical way we can bring that into the ticket.

I might note that in the United States they have what is called a passenger facilitation charge, where you pay \$3 for every airport you go through in the U.S. That is collected as part of the levy on the ticket. However, they have had major difficulties because something like 20% to 30% of the revenues have gone unaccounted for. It becomes a very complex matter to go to all of the sources where the money is paid and ensure reimbursement flows through. So you start to build up armies of

[Traduction]

M. Emerson: En ce qui concerne nos propres employés, nous n'avons affaire qu'à la seule Alliance de la fonction publique, mais il y a deux unités de négociation, une pour les pompiers et une pour les autres. Si nous transférons à la municipalité de Richmond le service des incendies de l'aéroport, eh bien, j'imagine qu'il ne restera plus qu'une unité de négociation.

Permettez-moi une précision touchant la différence existant entre les deux unités de négociation. En général, dans les aéroports, les pompiers sont un peu plus militants, un peu plus rétifs que les autres. C'est une simple constatation.

Mme Chamberlain: C'est justement pour cela que je vous avais posé la question. Je voulais savoir à combien de syndicats vous aviez affaire car on constate effectivement ce genre de différence d'un syndicat à un autre. Il est plus facile de s'entendre avec certains syndicats alors que d'autres peuvent des fois nous rendre la vie dure.

Vous disiez tout à l'heure que votre action était essentiellement orientée vers la clientèle, mais, pourtant, ce droit d'embarquement—de retour à Guelph, certains électeurs ont manifesté à cet égard un vif mécontentement. Je les comprends d'ailleurs. Vous disiez plus tôt que ce droit d'embarquement pourrait être intégré au prix du billet. Je crois que mes électeurs préféreraient cette formule car leur embarquement passerait alors inaperçu et, bien sûr, on s'offusque beaucoup moins de ce qu'on ignore. Pourquoi avez-vous donc décidé de ne pas l'intégrer au prix du billet? Est-ce simplement parce que vous n'avez pas réussi à vous entendre sur cela avec les compagnies aériennes et les agences de voyage?

• 1230

M. Emerson: Avant d'instaurer ce droit d'embarquement, nous avons consulté les compagnies aériennes et les agences de voyage en vue de choisir entre deux solutions possibles: soit les agences de voyage auraient pu l'offrir à leurs clients lors de l'achat du billet, c'est-à-dire que les documents et les bons de remise offerts par l'agence de voyage auraient compris un coupon couvrant le droit à l'embarquement, soit on aurait pu intégrer ça au système des réservations afin que le montant du droit d'embarquement soit automatiquement rajouté au prix du billet, à la taxe d'envol et à la TPS. Je précise que ce droit d'embarquement compte généralement pour moins de 2 p. 100 du billet moyen.

Nous n'avons pas pu persuader les compagnies aériennes. Elles nous ont répondu qu'il faudrait pour cela apporter de gros changements au système de réservations. Quand nous nous en sommes ouverts aux agences de voyage, elles nous ont demandé une commission de 30 p. 100. Étant donné qu'aujourd'hui nos frais d'administration n'équivalent qu'à 6 p. 100 des droits perçus, il est clair que nous ne pouvions pas accepter. Cela dit, nous avons maintenu le contact avec les agences de voyage et avec les compagnies aériennes afin de voir s'il n'existerait pas un moyen pratique d'intégrer le droit à l'embarquement au prix du billet.

J'ajoute qu'aux États-Unis, il existe une sorte de taxe d'embarquement, le passager ayant à payer 3\$ à chaque aéroport qu'il traverse aux États-Unis. Le montant de ces taxes est perçu en même temps que le prix du billet. Il y a eu à cet égard de très sérieux problèmes étant donné qu'on ne retrouve plus quelques 20 ou 30 p. 100 des sommes perçues à ce titre. Il est en effet très compliqué de retracer tous les paiements et de s'assurer que l'argent arrive à destination. Il faut pour cela

[Text]

tax collectors to audit and monitor to make sure you're getting the money you're supposed to be getting. This system is much more efficient from that point of view.

We have new machines, I might add.

Mrs. Chamberlain: The people who collect that tax in the airport take awful abuse. You are probably aware of that. I'm sure Chuck is aware of it. I heard people swearing at them, yelling at them, and all kinds of things. If you could do that particular tax differently, would you?

Mr. Emerson: No, I wouldn't. I think the public here has now come to accept the fee fairly well. In my opinion, for what it's worth, having to explain what you're doing with the money to some 12,000 people a day is a very good discipline. If you put it on the ticket and it gets more or less hidden from view, I believe there is much less accountability and much more of a tendency to rely on that as a fairly easy way to collect money. If people actually have to pay it up front, we have to have models of what we're doing with the terminal and the runway and we have to have explanations of this, that, and the other thing. It's quite a good discipline, actually.

Mrs. Chamberlain: The same thing was tried with the GST and that wasn't been very favourable from the point of view of the visibility of the tax.

Mr. Emerson: It has been a good discipline.

The Chairman: I think Mr. Bellemare has one question.

Mr. Bellemare: Being from eastern Canada and on the official languages committee, I was wondering whether when francophones go to the airport they feel welcome. Do you abide by the Official Languages Act or would I all of a sudden feel I'm in a very English-only area?

Mr. Emerson: No, we comply fully and completely with the Official Languages Act. I might add that we do that cheerfully, but in point of fact, French would not be the predominant language of our ethnic customers. There are probably far more customers out here who would appreciate Chinese characters than the French language. Nevertheless, we're happy to comply, and we do so. We attempt to get at our international passengers who speak other languages through visual signage, because you can't put too many languages on too many signs or you end up with a total mess that is incomprehensible to the traveller.

Mr. Bellemare: A very small last question, sir. You said your Canadian content was now 80%. Is that increasing or decreasing?

Mr. Emerson: It's actually over 80%, and it's neither increasing nor decreasing. That's on our major construction projects. I don't have the number here today. I suspect if I looked at the number it would probably be more like 90%. It's

[Translation]

constituer tout un régiment de percepteurs qui vont contrôler que chacun reçoit sa part. Dans cette optique-là, notre système se révèle beaucoup plus efficace.

J'ajoute que nous avons d'ailleurs installé de nouvelles machines.

Mme Chamberlain: Les gens qui, à l'aéroport, perçoivent ces droits à l'embarquement, se font parfois insulter. Vous ne l'ignorez sans doute pas. Je suis certaine que Chuck en est conscient. J'ai entendu des gens leur lâcher des bordées d'injures, et les prendre à partie. Si vous seriez en mesure de le faire, changeriez-vous les modalités de perception de ce droit d'embarquement?

M. Emerson: Non. Je crois que maintenant le public qui voyage s'est assez bien fait à l'idée. À titre tout à fait personnel, je vais dire que, pour celui qui doit chaque jour expliquer à 12 000 personnes à quoi cet argent va servir, ça forme le caractère. Si vous intégrez le droit d'embarquement au prix du billet, il passe plus ou moins inaperçu et je crois que cela sape le principe de la responsabilité et encourage le recours à ce qui est en fait une solution de facilité. Alors que, au contraire, si les gens doivent payer ce droit à l'embarquement au départ de l'aéroport, il faut prévoir cela dans l'aménagement des locaux, voire des pistes d'envol, et il faut également prévoir un certain nombre d'explications. J'estime qu'il s'agit-là d'un exercice salutaire.

Mme Chamberlain: Nous avons tenté la même chose avec la TPS et la réaction n'a pas été excellente, la taxe n'étant que trop visible.

M. Emerson: J'estime tout de même que c'est un exercice salutaire.

Le président: Je crois que M. Bellemare a une question à poser.

M. Bellemare: Je viens de l'Est du Canada et je siège au sein du comité sur les langues officielles. C'est pour cela que je me demande si les francophones qui se rendent dans votre aéroport se sentent les bienvenus. Respectez-vous les exigences de la Loi sur les langues officielles ou vais-je tout d'un coup avoir l'impression, dans votre aéroport, que je me trouve dans une région purement anglophone?

M. Emerson: Non, nous respectons intégralement les exigences de la Loi sur les langues officielles. Je pourrais même dire que c'est très volontiers que nous le faisons mais, en fait, notre clientèle non anglophone ne parle pas beaucoup le français. Sans doute y aurait-il beaucoup de clients qui aimeraient voir des panneaux en chinois plutôt qu'en français. Cela dit, c'est très volontiers que nous utilisons le français sur les panneaux indicateurs. En ce qui concerne les passagers qui parlent d'autres langues, nous essayons de communiquer par des symboles car l'utilisation de trop de langues entraîne une confusion indescriptible.

• 1235

M. Bellemare: Une toute dernière petite question, s'il vous plaît. D'après vous, à l'heure actuelle, 80 p. 100 des marchés de sous-traitance vont à des entreprises canadiennes. Ce pourcentage commence à augmenter ou à baisser?

M. Emerson: En fait, la proportion est supérieure à 80 p. 100 et cette part est stable. Je parle là de nos principaux projets de construction. Je n'ai pas apporté de chiffre avec moi mais je crois que si j'y regardais de près, la proportion serait plutôt de

[Texte]

very, very heavy Canadian content. But we have had the odd specialist firm from the United States or from Germany or whatever, even Australia, to give us specialized expertise on certain things, such as the baggage system.

You see what's happened at Denver Airport, where the baggage system alone has cost more than our entire airport expansion program; and it doesn't work. You need to get it right in this business, or you can have some big problems.

The Chairman: A final question from the chairman, Mr. Emerson, on contracting out. We had been advised by some witnesses that contracting out is best followed on projects that are finite, on projects that come to a close—for example, the building of a bridge. Yet your testimony this morning about your experience at the airport appears to fly in the face of that opinion.

Do you feel the federal government, in pursuing a contracting-out policy, should consider contracting out whole institutions, such as correctional facilities? Of course your airport authority is already done in that regard. What would be your advice to us on that question?

Mr. Emerson: My advice would be to look at all possibilities for contracting out. I use simple examples, because they illustrate. . .

I do not know very many of our employees who would want to go around collecting baggage carts. I don't know many who would want to go around and clean the washrooms. So that's something that to me is an obvious win for everybody. It's more cost-effective to do it that way, and it's not the kind of thing our employees want to do. Over time I believe you can take your existing employee base and give them more rewarding, more fulfilling work by taking certain kinds of functions and contracting them out. And it's more cost-effective.

The Chairman: Mr. Emerson, thank you very much. This has been a most informative session. Thank you for your testimony. Thank you for taking the time out to help us.

Continue with that good, fine weather on the west coast. I'm coming there for Christmas, and it had better improve between now and then.

Mr. Emerson: We'll try to keep the golf courses open for you.

The Chairman: All the best to you. Merry Christmas.

Mr. Emerson: Thank you. All the best to you, and Merry Christmas.

The Chairman: That's the end of this meeting. Thank you, colleagues.

[Traduction]

90 p. 100. C'est dire qu'une très forte proportion de nos activités est de source canadienne. De temps en temps, nous faisons appel à une compagnie américaine, ou allemande, voire australienne, pour des choses très spécialisées telles les systèmes de transfert des bagages.

Vous voyez bien ce qui s'est passé à l'aéroport de Denver où le système d'acheminement des bagages a coûté à lui seul plus que tous les travaux d'agrandissement de l'aéroport. Et encore, on ne retrouve pas les bagages. Dans ce métier, on n'a pas le droit à l'erreur.

Le président: Monsieur Emerson, une dernière question de la présidence au sujet de la sous-traitance. Certains témoins nous ont dit que la sous-traitance est surtout adaptée à des projets qui ont un début et une fin très précise, c'est-à-dire à des projets qui ont un point d'achèvement tel que la construction d'un pont. Pourtant, ce que vous nous avez dit ce matin au sujet du fonctionnement de votre aéroport semble aller à l'encontre de cela.

Pensez-vous que le gouvernement fédéral, en matière de sous-traitance, devrait envisager la possibilité de donner en sous-traitance des établissements tout entiers tels que, par exemple, les établissements correctionnels. Bien sûr, c'est ce qui s'est déjà passé avec votre administration aéroportuaire. Que nous conseilleriez-vous sur ce point?

M. Emerson: Je vous conseillerais d'envisager la sous-traitance de tous les divers types d'activités. Je vais vous citer des exemples simples car ils permettent d'illustrer mon propos.

Je ne connais pas beaucoup de nos employés qui voudraient passer leur temps à rassembler les chariots à bagages. Je n'en connais pas beaucoup qui voudraient passer leur temps à nettoyer les installations sanitaires. J'y vois donc une formule qui permet de satisfaire tout le monde. Il est d'ailleurs plus rentable de procéder ainsi, et, en plus, ce n'est pas le genre d'activités qui attirent nos employés. J'estime qu'à terme, il est possible de confier à vos employés des tâches plus satisfaisantes en donnant en sous-traitance certaines fonctions. En plus, c'est plus rentable.

Le président: Monsieur Emerson, je vous remercie. Cette séance a été des plus intéressantes. Je vous remercie de votre témoignage et je vous remercie de nous avoir prêté votre concours.

J'espère que le beau temps de la côte pacifique se maintiendra. Je vais m'y rendre pour Noël et j'espère constater une amélioration.

M. Emerson: Nous nous assurerons que les terrains de golf sont prêts à vous recevoir.

Le président: Meilleurs vœux et Joyeux Noël.

M. Emerson: Merci beaucoup. Tous nos vœux et Joyeux Noël.

Le président: Voilà qui marque la fin de notre séance. Mes chers collègues, je tiens à vous remercier.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESS

From the Vancouver International Airport:

David Emerson, President and Chief Executive Officer.

TÉMOIN

De l'Aéroport international de Vancouver:

David Emerson, Président et chef de la direction.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Co.
Publ.

241
XC 59
-655

HOUSE OF COMMONS
Issue No. 28
Thursday, December 8, 1994
Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES
Fascicule n° 28
Le jeudi 8 décembre 1994
Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government
Operations

Opérations
gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl — (11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl — (11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 8, 1994
(31)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:00 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, John Harvard, Ian Murray and Chuck Strahl.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From SHL Systemhouse: Jean-Pierre Soublière, President, SHL Systemhouse International; Ian McLaren, Executive Vice President & General Manager, Ottawa Region. *From Information Systems Management Corporation:* James H. Over, Vice-President and General Manager (Federal Region).

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Jean-Pierre Soublière from SHL Systemhouse International made an opening statement and with the other witness answered questions.

At 12:07 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 12:09 o'clock p.m., the sitting resumed.

James Over from Information Systems Management Corporation made an opening statement and answered questions.

At 1:06 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 8 DÉCEMBRE 1994
(31)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 heures, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Marlene Catterall, John Harvard, Ian Murray, Chuck Strahl.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De «SHL Systemhouse»: Jean-Pierre Soublière, président, «SHL Systemhouse International»; Ian McLaren, vice-président exécutif et directeur général, Région d'Ottawa. *De «Information Systems Management Corporation»:* James H. Over, vice-président et directeur général (Région fédérale).

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Jean-Pierre Soublière, de SHL Systemhouse International, fait un exposé puis, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 12 h 07, la séance est suspendue.

À 12 h 09, la séance reprend.

James Over, de Information Systems Management Corporation, fait un exposé et répond aux questions.

À 13 h 06, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, December 8, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 8 décembre 1994

• 1100

The Chairman: Members, I see we have a quorum so I think it's time to convene the meeting. We will continue our examination of contracting out.

Perhaps I should say off the top, members, that we're into the Christmas season and of course the Christmas break will begin a week from tomorrow. We have two more meetings next week on contracting out. I would hope that at the conclusion of next Thursday's meeting we could stay behind after we've heard from the witnesses and talk about pulling things together and decide how many more witnesses we're going to have to hear from come the month of February. We're also going to have to retain a researcher. We'll discuss that at the conclusion of Thursday's meeting.

Today, we're going to be hearing from two companies. The first representatives are from SHL Systemhouse Inc.: Jean-Pierre Soublière and Ian McLaren, who is the executive vice-president and general manager of the national capital region.

Welcome, gentlemen. Since we have two sets of witnesses, we'll try to give you until around 12 noon. Hopefully you'll have a short opening statement, and then we'll go to questions.

Mr. Jean-Pierre Soublière (President, SHL Systemhouse International): Thank you very much.

Monsieur le président, c'est pour nous un honneur d'avoir été invités et d'avoir la chance de nous présenter ici ce matin.

Comme vous le savez, nous avons soumis notre mémoire présentation dans les deux langues.

I'm the president of SHL Systemhouse International. I'd like to introduce Ian McLaren.

Ian est responsable de nos réparations ici, dans la région.

He has been in the high-technology industry for many, many years, all of them within the national capital region, so he very much understands our community as well as our company and our industry. I thought it would be valuable to have him here this morning.

Over the next few minutes I will be discussing three different areas. I'll tell you something about SHL Systemhouse and our strategy, give our opinion on what contracting out is, and provide some examples.

Systemhouse is 20 years old. It was founded here in Ottawa. Initially it depended entirely on the federal government but today only about 6% of our revenues are from the federal government.

Nous avons 5 200 employés, dont la moitié sont éparpillés à travers le pays. Il y en a un bon pourcentage dans les Maritimes, dans l'Ouest canadien et ici, dans la région. Au Québec, nous avons entre 400 et 450 employés.

Le président: Comme il y a quorum, je déclare la séance ouverte. Nous continuons l'étude de la sous-traitance.

Je dois dire dès le départ que Noël approche et que le congé de Noël commencera dans huit jours. Il y aura deux autres réunions sur la sous-traitance la semaine prochaine. Je voudrais que le Comité puisse rester une fois que nous aurons entendu les témoins après la réunion de jeudi prochain pour discuter de ce que nous allons faire et décider combien de témoins nous devons entendre en février. Nous allons aussi devoir retenir les services d'un attaché de recherche. Nous pourrions en discuter à la fin de la réunion de jeudi.

Nous allons entendre aujourd'hui des représentants de deux entreprises. Les premiers sont de SHL Systemhouse Inc. Il s'agit de Jean-Pierre Soublière et d'Ian McLaren, vice-président exécutif et directeur général pour la région de la capitale nationale.

Soyez les bienvenus, messieurs. Comme nous avons deux groupes de témoins, nous pourrions vous entendre jusque vers midi. Vous pouvez faire une brève déclaration d'ouverture, après quoi nous passerons aux questions.

M. Jean-Pierre Soublière (président, SHL Systemhouse International): Merci beaucoup.

Mr. Chairman, it is an honour for us to have been invited and given an opportunity to talk to you this morning.

As you know, we have submitted our brief in both official languages.

Je suis président de SHL Systemhouse International et j'ai le plaisir de vous présenter Ian McLaren.

Ian is responsible for repairs in this region.

Depuis bien des années, il travaille dans l'industrie de la haute technologie dans la région de la capitale nationale et il connaît donc très bien la région, notre entreprise et notre industrie. J'ai pensé qu'il serait utile qu'il m'accompagne ce matin.

Au cours des prochaines minutes, je vais aborder trois questions. Je vais vous dire un mot à propos de SHL Systemhouse et de notre stratégie, vous donner notre avis sur la sous-traitance et fournir quelques exemples.

Systemhouse a été fondé il y a 20 ans ici même à Ottawa. Au départ, nous faisons affaire uniquement avec le gouvernement fédéral, mais seulement 6 p. 100 de nos recettes viennent maintenant du gouvernement fédéral.

We have 5,200 employees, half of whom are spread out throughout the country. A good proportion of them are in the Maritimes, in Western Canada and here, in the region. We have between 400 and 450 employees in Quebec.

[Texte]

[Traduction]

We are proud to say we are the largest Canadian-owned computer company, and we play on that for our international strategy. Our strategy is to go international from the Canadian base. In other words, what we wish to be is a leader in Canada in order to go international from our experiences and our expertise here. I'll give you some examples of that in a little while.

Nous sommes fiers de dire que nous sommes la plus importante entreprise d'ordinateurs appartenant à des Canadiens et cela constitue un atout pour notre stratégie internationale, qui consiste à chercher des débouchés sur la scène internationale à partir de notre base au Canada. Autrement dit, nous voulons être un chef de file au Canada pour ensuite tirer profit de notre expérience et de nos connaissances ici même pour nous lancer sur la scène internationale. Je vous en donnerai quelques exemples plus tard.

• 1105

For us, being Canadian is important. We depend very much on the federal government on several fronts, but the most important one is our trade officers overseas. When we go to a new country we try to develop relationships with trade officers. We have to find partners and so on and so forth, so we use this extensively. We do not depend on grants or contributions for this when I say we want to be Canadian.

Nous jugeons que le fait d'être Canadien est important. Nous comptons beaucoup sur le gouvernement fédéral dans plusieurs domaines, mais le plus important pour nous est le travail des agents commerciaux à l'étranger. Quand nous arrivons dans un nouveau pays, nous essayons d'établir des rapports avec les agents commerciaux. Cela nous est extrêmement utile pour établir des partenariats, et ainsi de suite. Nous ne comptons pas pour cela sur des subventions ou des contributions et ce n'est pas pour cela que nous voulons rester Canadiens.

Contracting out: Contracting out is an overall umbrella for us as to what it means, and it has all sorts of flavours to it. At one extreme is something we call "body-shopping", where a client will hire someone, as we refer to it, "by the pound". It really is that the responsibility is retained in-house. No responsibility is contracted out; it's just time and material.

La sous-traitance, maintenant. Pour nous, la sous-traitance est un terme très général qui englobe toutes sortes de choses. À un extrême il y aurait ce que nous appelons la location de personnel, c'est-à-dire qu'un client embauche quelqu'un, plus ou moins à la pièce. Nous conservons à ce moment-là toute la responsabilité du travail. Tout ce qui est donné à contrat, c'est le temps et l'équipement.

Somewhere in between, in the middle, is what we refer to as l'approche par projet, où on donne une responsabilité à une firme de l'extérieur. Cette firme a un mandat à remplir, souvent à coût fixe.

Entre les deux extrêmes, il y a ce que nous appelons the project approach, where some responsibility is given to an outside firm. This firm has a mandate to fulfill, often at a fixed price.

To the other extreme—and as I said, there's a whole bunch of variables in that—there is out-sourcing, and we'll give you some examples of out-sourcing, where the supplier will hire the people, buy the assets, and provide a long service instead of a specific project orientation.

À l'autre extrême, et cela peut varier énormément, il y a l'impartition, et je vais vous donner quelques exemples de cela. Avec l'impartition, c'est le fournisseur qui embauche le personnel, qui achète le matériel et qui fournit un service de longue durée qui n'est pas orienté vers un projet précis.

So we have contracting out, the umbrella, and then different approaches to it.

Il y a donc diverses façons pour nous d'aborder l'attribution de contrats.

Now I'll give you some examples of the different approaches to contracting out and the influences on us, our economy, and what we think of our clients. Canada Post—for them many years ago we developed something called "track-and-trace", and with that expertise and partnership with Canada Post, we've now repeated that in New Zealand, England, Ireland, Denmark, Holland, South Africa, Argentina, and we have at least another ten or twelve different countries where we can work in this postal world. That was a contracting out where they gave us responsibility.

Je vais maintenant vous donner quelques exemples de ces différentes approches et de ce qu'elles signifient pour nous, pour notre santé économique et l'opinion que nous avons de nos clients. Il y a bien des années, nous avons mis au point pour Postes Canada un système appelé «pistage et repérage» et, grâce à ce partenariat et aux connaissances que nous avons acquises dans le cadre de cette expérience, nous avons maintenant repris la même technologie en Nouvelle-Zélande, en Angleterre, en Irlande, au Danemark, en Hollande, en Afrique du Sud et en Argentine et il y a au moins une autre dizaine ou douzaine d'autres pays où nous pouvons appliquer la même technologie au système postal. Dans ce cas-là, Postes Canada nous avait confié certaines responsabilités dans le cadre de notre contrat.

With Canada Post, they have out-sourced to us, on a 10-year project, their computer operations, and that has allowed us to do a couple of things. One was that we hired 180 of their people, who came to us, and today we have 260 people working in this centre here in Ottawa, because we've been able to go and get more clients, and Canada Post itself saved 5% right off the bat, and is saving an additional incremental

La Société des Postes nous a imparti un marché pour son système informatique pour une période de dix ans et cela nous a permis de faire certaines choses. Nous avons d'abord embauché 180 des employés de Postes Canada et nous avons maintenant 260 personnes qui travaillent au centre de données ici même à Ottawa, parce que nous avons pu obtenir de nouveaux clients et Postes Canada a économisé tout de suite 5 p. 100 sur ses dépenses et économise en plus

[Text]

3 p. 100 par année, chaque année additionnelle. Notre contrat le stipule. C'est un contrat à long terme. Cela crée de l'emploi et leur épargne de l'argent.

Vessel traffic management: Many years ago we received the contract through the coast guard to automate the vessel traffic management system in Halifax. Subsequently,

nous avons signé des contrats similaires à Québec et à Montréal,

and then a major contract was won by Canada, where we were the key participants in Hong Kong for \$22 million, new exports. We're working in Suez at the present time as well as in Singapore. This was a contract in which we were given the project responsibility, and we've been able to create jobs and we've saved a lot of money for our clients.

Another example is that in Nova Scotia Maritime Tel & Tel out-sourced their computer operations to us a couple of years ago. Their employees came to us, we hired them, and have been providing them a service. We invested \$3 million in R and D money—no government grants, no government money, in Halifax in this case. We have a bigger salary base in Halifax than was in existence at the time when it was being done in-house. We've created more jobs, and we've saved this year 25% to government operations on this specific contract.

Donc, voilà des exemples très typiques. Je ne veux vous donner qu'un sommaire afin de permettre une discussion plus approfondie de ce que cela représente pour nous.

Contracting out, of course, can be abused and can be done wrongly. We maintain that body-shopping, in fact, is necessary for short-term contracts, but really it can be abused and really go extensively and not create the type of industry that we maintain can be created with our approach and responsibility.

The Chairman: I don't understand your jargon. You used the term "body-shopping". What in the world is that?

Mr. Soublière: Let me use another approach. It's really when a client gives a specific contract to an individual on a time and material basis, or really hires one person just by the time, instead of giving the responsibility to a supplier. That is what we referred to. It's really a short-term contract. It's not giving responsibility.

So as compared with the middle, the project approach, where you give responsibility to a supplier and they create a critical mass... through the competitive process, by the way; all this is a competitive process. It allows them then to provide a service, guarantee performance, and create jobs.

As I mentioned, only 6% of our revenues now are federal government. Many years ago we were 100%.

[Translation]

3% a year for each additional year. This is guaranteed by our contract. It is a long-term contract which creates employment and saves Canada Post money.

Il y a aussi le système de contrôle de la circulation maritime. Il y a bien des années, nous avons obtenu de la Garde côtière un contrat pour automatiser le système de contrôle de la circulation maritime à Halifax. Par la suite,

we signed similar contracts for Quebec City and Montreal,

et ensuite un contrat important de 22 millions de dollars à Hong Kong pour de nouvelles exportations. Nous travaillons maintenant à Suez et aussi à Singapour. Dans le cadre de ce contrat, nous avons obtenu la responsabilité du projet et nous avons pu créer des emplois et économiser beaucoup d'argent pour nos clients.

Un autre exemple est celui de l'entreprise Maritime Tel & Tel en Nouvelle-Écosse qui nous a imparti l'exploitation de ses systèmes informatiques il y a quelques années. Nous avons pris ses employés chez nous et nous leur avons fourni les services requis. Nous avons investi 3 millions de dollars dans la recherche et le développement à Halifax sans l'aide de subventions ni d'appui financier de la part du gouvernement. Il y a maintenant plus de gens qui travaillent pour nous à Halifax qu'il y en avait autrefois quand le travail se faisait à l'interne. Nous avons créé plus d'emplois et nous avons économisé cette année 25 p. 100 au gouvernement pour ces services particuliers.

These are very typical examples. I only want to give you a brief summary so that we may have a fuller discussion on what this means to us.

Bien entendu, on peut abuser de l'attribution de contrats. Nous soutenons que l'embauchage de ressources humaines est nécessaire pour les contrats à court terme, mais on peut vraiment abuser de cette méthode, et cela ne créerait pas le genre d'industrie que nous affirmons pouvoir favoriser grâce à notre approche et à notre responsabilité.

Le président: Je ne comprends pas votre jargon. Vous avez parlé d'embauchage de ressources humaines. Que voulez-vous dire par là?

M. Soublière: Permettez-moi d'expliquer. C'est ce qui se passe quand un client signe un contrat avec nous pour retenir les services d'une personne et du matériel nécessaire pendant une certaine période ou bien embauche une seule personne pour une période déterminée au lieu de demander à un fournisseur de s'en occuper. C'est cela que je voulais dire. Il s'agit en réalité d'un contrat à court terme où nous conservons toute la responsabilité.

• 1110

Si vous comparez cela avec la solution moyenne, l'approche axée sur le projet, dans laquelle on confie la responsabilité à un fournisseur pour créer ensuite une masse critique... selon un processus compétitif; tout cela est un processus compétitif. Cela leur permet de fournir un service, de garantir le bon fonctionnement du système mis sur pied et de créer des emplois.

Comme je l'ai mentionné, nous ne faisons que 6 p. 100 de notre chiffre d'affaires avec le gouvernement fédéral. Il y a de nombreuses années, ce pourcentage était de 100 p. 100.

[Texte]

Voilà un bref aperçu de notre position.

Contracting out is very important for us. I think we've provided a lot of value-added for our clients. In fact, I'm convinced of it. Our community, the people who have joined us from these contracts and the out-sourcing contracts... we very much invite you to go speak to them. We believe for the most part they're very happy, because it's expanded their career scope with us. Of course we think it's been good for Canada. I gave you some specific examples of that.

Je vous remercie de m'avoir écouté pendant ces quelques minutes.

The Chairman: Just before we turn to Mr. Asselin, give me a little elaboration on the difference between out-sourcing and contracting out. You used the Canada Post example. Walk me through that, so I really understand the differences.

Mr. Soublière: Contracting out is the umbrella. It is everything. What we try to explain is that there are different methods of contracting out. One extreme is where you give a contract for any length of time to somebody without any... they have responsibility, but you as the client keep the responsibility. Essentially you're telling that employee, almost as a supervisor, what to do.

The Chairman: And for the purpose of this discussion, we're talking about the federal government, right?

Mr. Soublière: Yes, that's correct.

The Chairman: The federal government is the client.

Mr. Soublière: The Government of Canada accounts for about 45% of the GNP. In this case I'm talking about all organizations, but I'm defining contracting out. The private sector does it in spades, and they do this too.

So at one extreme, the lowest level of contracting out is no-responsibility contracting out. It's really by the hour or by the day or by the month or by the year. It's almost the same as if you had your own employee, by the way. And there are variations on that, because you could give a company, for example, many body-shopping contracts.

In the middle is what we refer to as "project-based contracting", where you have a problem, you define your problem, and you let the competitive process define for you a solution or a project and you let the contractor do the work. They have a deliverable—a big deliverable, a small deliverable. Responsibility is pre-defined there.

The other extreme, which we refer to as out-sourcing, en français, c'est «impartition»,

where you give the responsibility for a function to a supplier. So it's not just a project.

I can explain the example with Canada Post. We hired the people, we bought all their computers as well as their technology network, and we provided them with a ten-year service.

[Traduction]

It is a brief outlook of our position.

La sous-traitance est un processus très important pour nous. Je crois que nous avons fourni une valeur ajoutée considérable à nos clients. En fait, j'en suis convaincu. Notre collectivité, les gens qui se sont joints à nous à la suite de ces contrats et des contrats d'impartition... nous vous invitons vivement à leur parler. Nous pensons que la plupart d'entre eux sont très heureux, parce qu'ils ont élargi leurs possibilités de carrière en se joignant à nous. Bien entendu, nous pensons que cela est également bon pour le Canada. Je vous en ai donné des exemples précis.

Thank you for having listened to me during those few minutes.

Le président: Avant de donner la parole à M. Asselin, pourriez-vous m'expliquer davantage la différence qu'il y a entre l'impartition et la sous-traitance? Vous avez pris comme exemple Postes Canada. Reprenez cet exemple pour que je comprenne vraiment les différences qui existent.

M. Soublière: La sous-traitance est un mécanisme global. Cela recouvre tout. Ce que nous essayons d'expliquer, c'est qu'il existe différentes méthodes de pratiquer la sous-traitance. D'un côté, il y a le fait d'embaucher quelqu'un sur une base contractuelle pour une certaine durée sans... Ils ont une responsabilité, mais c'est vous en tant que client qui conservez la responsabilité globale. Vous pouvez dire à l'employé ce qu'il doit faire, presque comme un superviseur.

Le président: Et pour les fins de notre discussion, nous parlons du gouvernement fédéral, c'est bien cela?

M. Soublière: Oui, c'est cela.

Le président: Le gouvernement fédéral, c'est le client.

M. Soublière: Le gouvernement du Canada représente environ 45 p. 100 du PIB. Dans ce cas-ci, je parle de toutes les organisations, mais je suis en train de définir ce qu'est la sous-traitance. Le secteur privé le fait de son côté et elles le font aussi.

Donc, d'un côté, il y a le niveau de sous-traitance le plus bas qui est un contrat de travail. Il s'agit d'embaucher une personne à l'heure, à la journée, au mois ou à l'année. C'est presque comme si vous aviez votre propre employé. Il y a aussi des variations sur ce thème parce que vous pouvez accorder à une entreprise plusieurs contrats d'embauchage de ressources humaines.

Au milieu, il y a ce que nous appelons le contrat axé sur un projet, que l'on utilise lorsque votre entreprise a un problème. Vous définissez votre problème, vous confiez au processus compétitif le soin de préciser pour vous une solution ou un projet et vous laissez le contractant faire le travail. Il doit obtenir un certain résultat—c'est peut-être un grand projet ou un projet de petite taille. La responsabilité est définie au départ.

À l'autre extrême, il y a ce que nous appelons l'impartition in English it is called "out-sourcing",

selon laquelle vous attribuez à un fournisseur la responsabilité d'une fonction de votre entreprise. Il ne s'agit pas simplement d'un projet.

Je peux expliquer cela en prenant l'exemple de Postes Canada. Nous avons embauché les gens, nous avons acheté tous leurs ordinateurs ainsi que leurs réseaux technologiques et nous leur avons offert un service sur une période de dix ans.

[Text]

The Chairman: It's almost like a secondment on a corporate basis. The government, let's say, or Canada Post literally takes a department and seconds it to you.

Mr. Soublière: Yes. The reason this is happening is expected savings in costs, which do happen. Also, you remember the Tom Peters' "stick to your knitting". Organizations more and more are contracting out this information technology business to outside firms that do it for a living, because somehow, on average, we can do it better. All we do is information technology, such as computer systems, whereas a large organization. . . Canada Post also wanted a partnership with us to get into the information age and such.

The Chairman: We'd better turn to Mr. Asselin.

M. Asselin (Charlevoix): Bienvenue au Comité permanent des opérations gouvernementales. J'ai écouté attentivement votre présentation et, hier soir, j'ai lu le document qui nous avait été envoyé la veille. Dans le document, vous dites que vous employez 3 500 professionnels de l'informatique et que vous avez des bureaux d'un océan à l'autre, de Vancouver à Moncton. Quels sont vos principaux clients au Québec?

M. Soublière: Ils sont, entre autres, Hydro-Québec, le gouvernement provincial, *Le Soleil* de Québec et Lafarge à Montréal. Ce n'est pas quelque chose que l'on publie normalement. Comme vous pouvez le constater, nous avons une niche très spécialisée.

• 1115

M. Asselin: C'est sûr que ce matin, je m'attendais à ce que vous soyez favorable à la sous-traitance car, à la lecture du document, on s'aperçoit que votre chiffre d'affaires, qui était de 200 millions de dollars en 1991, est actuellement de 500 millions de dollars.

M. Soublière: Je crois qu'il y a une erreur. En 1991, je crois que c'était environ 800 millions de dollars, monsieur Asselin. Aujourd'hui, c'est 1,2 milliard de dollars.

M. Asselin: C'est une grosse erreur.

M. Soublière: C'est tout de même une progression assez positive.

M. Asselin: 1,2 milliard de dollars?

M. Soublière: Oui.

M. Asselin: D'accord. Cela peut avoir changé mon pourcentage. De toute façon, un peu plus loin dans le document, on dit que votre chiffre d'affaires en ce qui a trait aux services offerts au gouvernement fédéral représente environ 15 p. 100 des recettes de votre entreprise.

M. Soublière: Je suis convaincu que c'est plutôt 6 à 8 p. 100. Si on exclut Postes Canada, cela représente environ 7 p. 100.

M. Asselin: D'accord. Un peu plus loin dans le document, on dit que vous offrez aussi le service de l'annuaire électronique de Travaux publics et de Services gouvernementaux Canada. Est-ce vrai et, si oui, combien cela coûte-t-il? Combien votre entreprise coûte-t-elle annuellement au gouvernement?

[Translation]

Le président: C'est presque un détachement dans le cadre d'une entreprise. Le gouvernement, par exemple, ou la Société canadienne des postes prend un ministère et vous le confie.

M. Soublière: Oui. Cette façon de faire s'explique parce que l'on s'attend à faire des économies, et c'est ce qui se passe en réalité. Il ne faut pas oublier non plus le principe voulant que l'on fait bien ce que l'on fait souvent. Il est de plus en plus fréquent que des organisations sous-traitent leur activité de technologie de l'information à des entreprises qui sont spécialisées dans ce domaine parce qu'en moyenne, elles arrivent à le faire mieux que les autres. Nous nous occupons uniquement de la technologie de l'information, comme les systèmes informatisés, alors qu'une grande entreprise. . . La Société canadienne des postes voulait également établir un partenariat avec nous pour l'aider à entrer dans l'ère de l'information.

Le président: Nous ferions mieux de donner la parole à M. Asselin.

Mr. Asselin (Charlevoix): Welcome to the Standing Committee on Government Operations. I listened very carefully to your presentation and, last night, I read the document which had been sent the day before. In the document, it says that you have 3,500 computer specialists and that you have offices from coast to coast, from Vancouver to Moncton. Who are your main clients in Quebec?

Mr. Soublière: We have, among others, Hydro-Québec, the provincial government, *Le Soleil* from Quebec City and Lafarge in Montreal. We do not usually advertise that fact. As you may see, we have a very specialized niche.

Mr. Asselin: As a matter of fact, this morning, I expected you to be in favour of contracting out for, having read your document, one notes that your revenues were \$200 million in 1991 and they went up to \$500 million today.

Mr. Soublière: I think there is a mistake. In 1991, it was around \$800 million, Mr. Asselin. Today, it is \$1.2 billion.

Mr. Asselin: It's a big mistake.

Mr. Soublière: It's still a pretty good progression.

Mr. Asselin: \$1.2 billion?

Mr. Soublière: Yes.

Mr. Asselin: Very well. It may change my percentage. Anyhow, a bit farther in the document, it says services offered to the federal government represent about 15% of the revenue of your business.

Mr. Soublière: I am sure it should rather be 6% to 8%. If we exclude Canada Post, that would represent about 7%.

Mr. Asselin: Very well. A bit farther in the document, you say that you offer as well the service of the electronic directory of Public Works and Government Services Canada. Is that true and, if yes, how much does it cost? What is the yearly cost of your company to the government?

[Texte]

M. Soublière: Pourriez-vous me répéter cela? Je n'ai pas compris de quel contrat on parlait.

M. Asselin: On parle de solutions innovatrices dans d'autres secteurs, par exemple l'annuaire électronique de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ce serait l'un des services offerts par ISM.

M. Soublière: Nous sommes en compétition avec ISM. Je sais que ce sont les prochains témoins ce matin. C'est un service que l'on offre, mais pour répondre à votre question, il faudrait que. . . Cela est offert par notre compétiteur. Ce n'est pas nous.

M. Asselin: Votre organisme a-t-il été invité à soumissionner pour les mêmes services d'annuaire électronique?

M. Soublière: Oui.

M. Asselin: À ce moment-là, le gouvernement a-t-il employé le principe de la plus basse soumission?

M. Soublière: Dans ce cas-là, nous n'avions pas répondu à l'invitation de soumissionner nous-mêmes, mais je suppose que cela avait été la valeur ajoutée en plus du coût.

M. Asselin: Lorsque votre organisme livre un équipement, le livre-t-elle clés en main?

M. Soublière: Oui.

M. Asselin: Quelles sont les garanties après la livraison de l'équipement? Quel est le gros de vos garanties outre le clés-en-main? On sait qu'il s'agit d'équipement et que cela comprend l'installation, la mise en marche et le suivi. Cela inclut-il la formation du personnel?

M. Soublière: Pour nous, le clés-en-main comprend les systèmes informatiques, c'est-à-dire la solution dans sa totalité. C'est plus que l'équipement. Dans ce cas-ci, lorsque nous devons remettre un gros système clés en main, c'est plus que le logiciel qu'on a fait sur mesure.

On assume l'entière responsabilité, à 100 p. 100, des problèmes, du suivi, de la formation, etc., en plus de l'équipement. Souvent lorsqu'un client achète de l'équipement séparé et qu'il développe lui-même son progiciel, il est plus difficile de définir qui serait responsable des problèmes s'il en survenait à l'avenir. Quant à nous, clés en main veut dire qu'on assume la responsabilité.

M. Asselin: D'accord. Ici j'ai un compte rendu des audiences de la Fonction publique du Canada sur la prestation des services publics. Hier soir, une travailleuse de la Défense nationale à Bagotville nous a dit qu'il y avait des achats massifs d'ordinateurs et que le délai d'installation était d'environ six à huit mois.

On dit également que de nombreux ordinateurs dorment dans les coins d'entrepôts et qu'il est insensé d'informatiser un poste de travail ou un emploi pour ensuite négliger de former les travailleurs et les travailleuses qui doivent se servir de l'équipement.

M. Soublière: Premièrement, nous ne sommes pas impliqués dans ce projet, mais ce que nous offrons comme service est différent de la vente d'équipement pure et simple. Je vous ferai remarquer que nous offrons un système clés en main.

[Traduction]

Mr. Soublière: Could you repeat that please? I am not sure what contract we're talking about.

Mr. Asselin: The document mentions other solutions in other sectors, for example the electronic directory for Public Works and Government Services Canada. That would be one of the services offered by ISM.

Mr. Soublière: We are competing against ISM. I know they are the next witnesses this morning. It is a service we offer but, to answer your question, we would have to. . . This is offered by our competitor. We don't do it.

Mr. Asselin: Was your company invited to bid on the same services, for the electronic directory?

Mr. Soublière: Yes.

Mr. Asselin: At that time, did the government apply the principle of the lowest bidder?

Mr. Soublière: In that case, we did not answer ourselves to the invitation to make submissions, but I would say it was on a cost-plus basis.

Mr. Asselin: When your company delivers a piece of equipment, does it do it on a turn-key basis?

Mr. Soublière: Yes.

Mr. Asselin: What warranties do you give after delivering the equipment? What are the main warranties apart from the turn-key contract? We know it's a piece of equipment and it covers installation, start-up and follow-up. Does this include staff training?

Mr. Soublière: For us, the turn-key contract deals with computerized systems, that is the total solution. It's more than equipment. In this case, when we have to execute a major turn-key contract, it is not only a software specially created for them.

We assume full responsibility, 100%, for all problems in the follow-up, the training, etc., on top of the equipment. When the client only buys equipment and develops his software himself, it's more difficult to define who would be responsible for any problem in the future. According to us, a turn-key contract means that we assume that responsibility.

Mr. Asselin: Very well. I have here a transcription of the hearings of Public Service Canada about the provision of public services. Last night, a worker with National Defence in Bagotville told us that they had bought loads of computers and that their time-frame for installation was from six to eight months.

I heard as well that a number of computers sleep in storage and that it does not make any sense to computerize a workplace or a job if you don't train the workers and explain to them how to use the equipment.

Mr. Soublière: First, we have nothing to do with that project. But the service we offer is very different from purely and simply the sale of equipment. I have to emphasize that we deliver systems on a turn-key basis.

[Text]

[Translation]

• 1120

Lorsqu'on installe le système et qu'on se fait payer, cela comprend le changement des opérations dans le ministère, ce qui implique la formation et l'implantation à tous points de vue, ce qui est différent d'un organisme qui vendrait des ordinateurs et les mettrait en place. Ce ne serait pas relié à un nouveau système. Comprenez-vous ce que je veux dire?

M. Asselin: Oui. Selon vous, est-ce que le gouvernement aurait avantage à acheter ces équipements modernes et rapides, à donner de la formation à ses employés et à avoir un service d'installation et d'entretien, bref à être le maître d'oeuvre des opérations? Est-ce que vous pensez que le gouvernement sauverait des sous au lieu de donner cela en sous-traitance?

M. Soublière: Nous sommes d'avis que nous sommes de bons maîtres d'oeuvre, et c'est pour cela que nous sommes ici ce matin. Nous voulons vous donner des exemples d'épargnes et de la création d'emplois parce que nous avons pu acquérir ces expériences et les exporter ailleurs.

Par exemple, au Québec, nous avons réussi à gagner à cause de notre expertise et de notre langue, et de nos contrats en Amérique latine et au Mexique. Vous savez, c'est constamment comme cela que nous pensons.

M. Asselin: Je suis conscient que votre compagnie ne fait pas la charité ou du bénévolat pour le gouvernement. Elle génère beaucoup de bénéfices. Elle est une cliente importante. À ce moment-là, les emplois que vous créez correspondront à des emplois perdus ici, sur la Colline parlementaire. C'est le principe des vases communicants. Ce qu'on donne en sous-traitance, on est obligé de couper à la source. Sans cela, on va payer à deux endroits en même temps. Vous êtes conscient de cela aussi.

M. Soublière: Par exemple, aux Postes, il y avait 180 employés qui travaillaient uniquement à Postes Canada. Comme on a investi dans un grand centre de traitement ici, dans la région, on a réussi à aller chercher d'autres clients pour ce service-là. On a maintenant 260 employés dans ce centre-là.

La même chose s'est passée dans le cas du gouvernement de la Nouvelle-Écosse.

M. Asselin: Je l'ai visité, et l'équipement est très beau à Ottawa.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): Thank you for your presentation. It was very nice, very well done. You didn't give me a whole lot of questions to ask. You answered most of them in your brief. But there are a couple of things that I wondered about.

From the Auditor General's suggestions, have you looked at the make-or-buy decisions, as they call it, in terms of what, when or how we should make decisions on when we should or shouldn't contract out?

Mr. Soublière: I am afraid I have not.

Mr. Strahl: I just mentioned it because at our last meeting, on Tuesday, we had a CEO from the Vancouver Airport Authority before us. What he said was that he didn't think his employees would want to do menial jobs like cleaning toilets and stuff anyway, so really, for him, it's a win-win situation.

When we install a new system and we get paid, this includes changing the operations in the department, which means training and start-up, which is quite different from a company that would sell computers and install them. This wouldn't be linked to a new system. Do you understand what I mean?

Mr. Asselin: Yes. According to you, would it be better for the government to buy a high-tech equipment, to train its employees and to set up an installation and maintenance service, in fact, to be the head of operations? Do you think that the government would save money instead of contracting out all that?

Mr. Soublière: We think we are good heads of operations, and that's why we are here this morning. We want to give you examples where money was saved and jobs created because we were able to gain that experience and export it.

For example, in Quebec, we have won a number of contracts because of our expertise and our language, and also because of our contracts in South America and Mexico. You know, we always think along those lines.

Mr. Asselin: I'm quite cognizant of the fact that your business is not into charity or voluntary work for the government. Your company makes a lot of profits. It is a major client. It means that the jobs that you create come from jobs which were lost here, on Parliament Hill. That's the principle of communicating vessels. What is contracted out must be deleted at the source. If not, we will pay twice. You are fully aware of that also.

Mr. Soublière: For example, at Canada Post, there were 180 employees who worked full-time there. We have invested in a big treatment center here, in the region, and we succeeded in getting other clients for that service. We now have 260 employees in the center.

The same thing happened in the case of the Nova Scotia Government.

Mr. Asselin: I have visited that and the equipment is quite beautiful in Ottawa.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): Merci pour votre exposé. C'était très bien, très bien fait. Vous ne m'avez pas laissé beaucoup de questions à poser. Vous avez répondu à la plupart d'entre elles dans votre mémoire. Il y a tout de même une chose ou deux sur lesquelles je m'interroge.

Au sujet des propositions du vérificateur général, avez-vous examiné la question des critères à considérer dans la décision de faire ou de sous-traiter, à savoir dans quel cas et comment devrions-nous prendre la décision de faire ou de faire faire?

M. Soublière: Je dois dire que non.

M. Strahl: Je mentionne cette question parce que, lors de notre dernière séance mardi, nous avons eu le chef de l'exécutif de l'autorité aéroportuaire de Vancouver. Il a dit qu'il ne pensait pas que ses employés voudraient s'abaisser à des tâches comme de nettoyer des toilettes et d'autres choses semblables, et donc pour lui c'est une situation dans laquelle il n'y a pas de perdant.

[Texte]

But the argument on the other side is that this is all we've left, because all the interesting jobs have been contracted out. So the public service ends up being caretakers of menial tasks, carriers of water and hewers of wood, and you get all the interesting jobs. We don't maintain that in-house enthusiasm, so it's no wonder the morale is bad in the public service.

Mr. Soublière: Ian would like to say something about that.

Mr. Strahl: Okay. I'm just devil's advocate here, but go ahead.

Mr. Ian McLaren (Executive Vice-President and General Manager, National Capital Region, SHL Systemhouse Inc.): I had a chance to briefly read the report. I assume you are referring to the last Auditor General's report that came out.

Mr. Strahl: Yes.

Mr. McLaren: I think it is important to differentiate between. . . One of the biggest issues in this whole thing is the transfer of jobs. Where do the jobs go from government versus private industry?

It is important to understand that we believe the jobs can be transferred in part from government to industry and that we can put them into a more exciting environment. We not only out-source the operations from the information technology of that particular operation, we then give those people exposure to a multitude of other technologies and other exposures, be it international experience or working with other clients.

There is a term being coined these days called "co-sourcing", and there really is no cop-out in this. The department just doesn't turn all of its operations over to industry. They have to stay very involved themselves. You literally sit down and work out the most advantageous way for which people come into the industry versus which stay in the government.

That's an important point to be made. It's not a case of just taking the good jobs. Quite often people transfer into the company.

Mr. Soublière: Suppose an organization like Canada Post gives us their operation. So the people come to us. Once the people were in Canada Post, doing the work, their career paths were very limited to where they were going to go, because Canada Post is in the distribution business and they were the only technology group within Canada Post. With us, they join the firm and all of a sudden they're part of a technology company that is trying to grow this business. So if they go with it right. . . They have to have the attitude to retrain and what have you, but they can get a sales job or bigger management job or different technologies, or in our case geographical growth and what have you.

[Traduction]

Mais on dit d'un autre côté qu'il ne reste que ce genre de tâches, parce que tous les emplois intéressants ont été attribués à contrat. La fonction publique en est réduite à s'occuper de tâches inférieures, de porteurs d'eau et de coupeurs de bois, et c'est vous qui prenez les emplois intéressants. Il est difficile dans ce contexte de maintenir l'enthousiasme des employés et il n'est pas surprenant que le moral des employés de la fonction publique soit au plus bas.

M. Soublière: Ian aimerait dire quelques mots à ce sujet.

M. Strahl: Très bien. Je voulais simplement me faire l'avocat du diable, mais allez-y.

M. Ian McLaren (vice-président exécutif et directeur général, région de la Capitale nationale, SHL Systemhouse Inc.): J'ai parcouru rapidement ce rapport. Je tiens pour acquis que vous faites référence au dernier rapport du vérificateur général.

M. Strahl: Oui.

M. McLaren: Je pense qu'il est important d'établir une distinction entre. . . Dans ce domaine, la grande question est le transfert des emplois. Où vont les emplois? Quittent-ils le gouvernement pour aller dans le secteur privé?

Il est important de comprendre que nous croyons qu'il est possible d'opérer un transfert d'emplois entre le gouvernement et l'industrie et que nous sommes en mesure de placer ces emplois dans un environnement plus stimulant. Nous faisons non seulement l'impartition des activités relatives à la technologie de l'information dans cette entreprise, mais nous donnons à ces gens l'occasion de travailler avec une foule d'autres technologies et de situations, qu'il s'agisse d'expérience internationale ou de travail avec d'autres clients.

On utilise maintenant une nouvelle expression, «l'acquisition commune», et cela ne veut pas dire qu'une des parties est laissée pour compte. Il n'est pas vrai que le ministère confie toutes ses opérations au secteur privé. Ils doivent continuer à s'occuper de près de leurs activités. Il s'agit en fait de négocier et de trouver, de la façon la plus avantageuse, comment les employés qui souhaitent se joindre au secteur privé peuvent le faire par opposition à ceux qui souhaitent rester au gouvernement.

Cela me semble un élément important. Il ne s'agit pas simplement de prendre les meilleurs emplois. Il arrive souvent que les fonctionnaires décident de se joindre à notre société.

M. Soublière: Supposons qu'un organisme comme Postes Canada nous confie ses opérations. Ses employés se joignent à nous. Lorsque ces gens travaillaient pour Postes Canada, leur possibilités de carrière étaient très limitées parce que Postes Canada s'occupe de distribution et que ces gens constituaient le seul groupe de technologie de Postes Canada. Avec nous, ils se joignent à une entreprise et, tout d'un coup, ils font partie d'une entreprise de technologie qui essaie d'étendre ses activités. S'ils se débrouillent bien. . . Ils doivent être prêts à se recycler et à faire ce qu'il faut, mais ils peuvent travailler dans les ventes, ou monter dans l'administration, ou s'occuper de technologies différentes ou, dans notre cas, faire de l'expansion géographique ou autre chose.

[Text]

As Ian was saying, some responsibility to accept the vision, to understand technology, has to be kept inside.

Mr. Strahl: Yes, and then use your expertise within that greater vision.

This looks like a win-win situation when employees transfer in or you can use the employees in your business. In other words, if we're going to bring in an navigational aid system in the coast guard and you take over the employees from the coast guard, train them and so on, everybody is happy.

But there are times when that doesn't happen, when either you don't want the employees or the employees don't want you. Then the government doesn't get any net benefit out of it. Because of workforce adjustment policies and so on, they are still stuck with a wad of employees and they have just contracted out on top of that. How is that going to save money? That wouldn't save any money at all.

Mr. Soublière: The workforce adjustment program is a different subject. All the organizations we deal with—and we can refer you to Amoco, Tupperware, Ultramar, Gulf, Greyhound. . . It's not just the government. But there is a real focusing on what they're doing. There's a cost advantage. But the workforce adjustment issue is an entirely different issue.

Mr. Strahl: But the examples you use are that it's been a great deal because you've been able to adopt the employees. That isn't always possible. Surely you do some jobs where you displace a lot of employees.

Mr. Soublière: There are some employees. But our experience has been very positive.

Mr. Strahl: When you adopt the employees from Canada Post, do they stay in the same union?

Mr. Soublière: No, we don't have a union in our company. We've spoken to the unions and the people.

Mr. McLaren: That's a very good example to use, because when we brought the people over, or made an offer to the people from Canada Post, we dealt with three different unions. The people we were bringing over were involved with three different unions. When all was said and done and we put the offers in front of these people, who were part and parcel of the existing work at Canada Post and would come over to SHL, 90% of them took the offer. We did it in consultation with the unions and showed them the offers we were giving the people. At the end of the day, 90% of those who were offered jobs chose to move over to SHL.

Mr. Strahl: The union must have screamed blue murder. They're down on employees like crazy.

Mr. McLaren: I think at the end of the day they recognized we were offering them the same relative package, so they felt comfortable with it.

[Translation]

Comme le disait Ian, il faut que l'organisme accepte la responsabilité de fixer les grandes orientations et de comprendre la technologie.

M. Strahl: Oui, et vous utilisez là votre expertise dans le cadre de cette orientation.

Cela est parfait lorsque les employés se joignent à votre entreprise. Autrement dit, si nous mettons sur pied un système d'aide à la navigation pour la Garde côtière, que vous embauchiez les employés de la Garde côtière et que vous les formiez, tout le monde est content.

Mais il y a des cas où cela ne se produit pas, soit parce que vous ne souhaitez pas embaucher les employés ou que les employés ne souhaitent pas se joindre à vous. Le gouvernement n'obtient alors aucun avantage dans un tel cas. À cause des programmes de réaménagement de l'effectif, ils ont encore des employés en trop et ils viennent de sous-traiter certaines activités. Comment faire des économies dans ce cas? Il ne serait pas possible d'en faire dans un tel cas.

M. Soublière: Le programme de réaménagement de l'effectif est un autre sujet. Toutes les organisations avec qui nous faisons affaire—et nous pouvons vous référer à Amoco, Tupperware, Ultramar, Gulf, Greyhound. . . Il n'y a pas que le gouvernement. Elles concentrent leur énergie sur ce qu'elles font. Elles en retirent un avantage sur le plan des coûts. Mais la question du réaménagement de l'effectif est autre chose.

M. Strahl: D'après les exemples que vous donnez, vous semblez dire que cela a bien marché parce que vous avez réussi à convaincre les employés de travailler pour vous. Cela n'est pas toujours possible. Il vous arrive dans certains cas de déplacer beaucoup d'employés.

M. Soublière: Certains employés, oui. Mais notre expérience a toujours été très positive.

M. Strahl: Lorsque vous embauchez des employés de Postes Canada, font-ils partie du même syndicat?

M. Soublière: Non, il n'y a pas de syndicat dans notre entreprise. Nous avons parlé aux syndicats et aux gens intéressés.

M. McLaren: C'est un très bon exemple, parce que lorsque nous avons embauché ces gens, ou fait une offre aux employés de Postes Canada, nous avons dû faire face à trois syndicats. Les gens que nous souhaitions embaucher faisaient partie de trois syndicats différents. Après tout un processus de consultations et de négociations, nous avons présenté une offre à ces gens, qui faisaient partie du personnel de Postes Canada et qui envisageaient de se joindre à SHL, et 90 p. 100 d'entre eux ont accepté l'offre. Nous avions préparé cette offre en consultation avec les syndicats et nous leur avons montré les offres que nous allions faire aux employés de Postes Canada. En bout de ligne, 90 p. 100 des employés qui ont reçu une offre ont choisi de se joindre à SHL.

M. Strahl: Le syndicat a dû crier au meurtre. Il ne fait que perdre des employés.

M. McLaren: Je crois qu'en fin de compte il a reconnu que l'offre que nous faisons était comparable à ce que ces employés avaient déjà, et cela lui a paru raisonnable.

[Texte]

Mr. Soublière: What we've done to differentiate the benefit packages between employees. . . within Canada Post, for example, they had pension plans. We don't have a pension plan. We increased their salaries so they could contribute to RRSPs for the equivalent loss in benefits.

We hire a third party, such as Hewat & Associates, which does evaluations.

Mr. Strahl: When you take over corporations that have a certain number of employees who work for the federal government and who are covered by programs such as employment equity, does your company also fall under that employment equity program?

Mr. Soublière: We fall under it and we do very much respect the employment equity program of the government where we are located.

Mr. Strahl: So it could be provincial or. . .

Mr. Soublière: Provincial.

Mr. Strahl: Do you yourself contract out significantly?

Mr. Soublière: Yes.

Mr. Strahl: So you'll contract for computers or for specific jobs.

Mr. Soublière: We could spend a lot of time talking about small business, for example. We work a great deal with small business where they have niches and specialties we know we don't have, at one extreme. So we work with partners continuously.

At the same time our own payroll is contracted out. We contracted out our payroll.

• 1130

Mr. Strahl: The figures you use show some pretty significant savings. In the first couple of examples you use, there is 26% savings. I forget where I saw it. I think it was in your presentation here. Is that 26% over what it was costing the government?

Mr. Soublière: Yes.

Mr. Strahl: Who comes up with those figures? Is that's your opinion or is that —

Mr. Soublière: No. This was for the Nova Scotia government contract. I wrote to the premier after two years, I think it was, to give him a run-down of where I stood. The 26% was based on their internal projection of where their budget would have been as of today, which I think was around \$12 million, while they are paying us \$9,000.

The Chairman: Just before I turn to Mr. Bellemare, perhaps it's not that relevant to today's discussion, but I wanted to point out to you, Mr. Strahl, that I heard Mr. Emerson of the airport authority in Vancouver differently. I understood him to say that the airport authority would be more likely to retain the high-paying, glamorous jobs and contract out the less glamorous, tedious, grimy jobs. That's what I understood him to say.

[Traduction]

M. Soublière: Nous avons dû restructurer les avantages sociaux accordés aux employés. . . à Postes Canada, par exemple, ils avaient des régimes de retraite. Nous n'offrons pas de régime de retraite. Nous avons augmenté leur salaire pour qu'ils puissent cotiser à un REÉR de façon à compenser les avantages sociaux perdus.

Nous avons retenu les services d'un tiers, Hewat & Associates je crois, qui fait des évaluations.

M. Strahl: Lorsque vous prenez le contrôle d'une société qui a des employés qui travaillent pour le gouvernement fédéral et qui sont visés par des programmes comme l'équité en matière d'emploi, est-ce que votre société applique également le programme d'équité en matière d'emploi?

M. Soublière: Nous sommes visés par ce programme et nous respectons beaucoup le programme d'équité en matière d'emploi du gouvernement dont relèvent nos activités.

M. Strahl: Cela pourrait donc être le gouvernement provincial ou. . .

M. Soublière: Provincial.

M. Strahl: Est-ce que vous sous-traitez beaucoup?

M. Soublière: Oui.

M. Strahl: Vous passez donc des contrats pour les ordinateurs ou pour certains travaux.

M. Soublière: Nous aurions beaucoup à dire au sujet des petites entreprises, par exemple. Nous travaillons beaucoup avec les petites entreprises parce qu'elles ont des créneaux et des spécialités que nous n'avons pas, nous le savons. C'est pourquoi nous travaillons constamment avec des partenaires.

De la même façon, nous avons sous-traité notre service de la paye.

M. Strahl: Les chiffres que vous avez cités révèlent des économies assez importantes. Vos premiers exemples démontrent des économies de l'ordre de 26 p. 100. J'oublie maintenant où j'ai vu cela. Je crois que c'était dans votre exposé. S'agit-il de 26 p. 100 de ce qu'il en coûtait au gouvernement?

M. Soublière: Oui.

M. Strahl: Qui a effectué ces calculs? Est-ce votre opinion à vous, ou est-ce l'avis de. . .

M. Soublière: Non. Ces calculs ont été effectués dans l'optique du contrat conclu avec le gouvernement de la Nouvelle-Écosse. J'ai écrit au premier ministre, deux ans après, je crois, pour lui dire où j'en étais. Ce chiffre de 26 p. 100 découle de leurs propres estimations internes quant à ce qu'aurait été aujourd'hui leur budget, qui devait s'élever à 12 millions de dollars alors qu'ils ne nous payaient que 9 000\$.

Le président: Avant de passer la parole à M. Bellemare — je ne sais pas si cela a vraiment un rapport avec ce dont nous discutons aujourd'hui, mais je tiens à vous faire remarquer, monsieur Strahl, que j'avais compris différemment ce que M. Emerson avait dit au sujet de l'administration aéroportuaire de Vancouver. D'après moi, il a dit que l'administration aéroportuaire conserverait probablement les emplois bien payés, les postes importants, et sous-traiterait les travaux pénibles et salissants. C'est du moins ce que j'ai compris.

[Text]

Mr. Strahl: That was his example. But if you were to ask the union, the union would say yes, by all means, please contract these out. The union would say we want to hang on to those jobs too. We did hear that from other witnesses prior, but you're right, yes.

The Chairman: Just before I turn to Mr. Bellemare, Mr. Soublière, in your opening remarks you mentioned savings. You made one mention of 5%. I think that was with respect to the Canada Post contract. You intimated that there would be further savings and greater savings. What is it about contracting out that saves money? We're struggling with this all the time, whether it's peculiar to your business or some other business. You're a set of human beings. Civil servants are just another set of human beings. What is it about you that can save this kind of money?

Mr. Soublière: By the way, I'm a former public servant too, and I don't think I'm any brighter today than I was at the time when I left the federal government.

The Chairman: You underline what I'm saying, then?

Mr. Soublière: At Canada Post, for example, our contract with them was 5% and then 3% year over year if their volume stayed the same. It's diminishing. There are several factors. Sometimes we can optimize because we can bring in other clients providing the same service.

The Chairman: Economies of scale?

Mr. Soublière: Economies of scale. An example of that is that we have several clients working on the Canada Post former data centre, or at least the technology that we were serving Canada Post with. Another example—in this case they had a communications network across the country that we purchase as part of this. We offer that service to others, again, savings going back to Canada Post.

A third example is that we were able to take some of the people who were servicing only Canada Post and get them to do other things for other clients. It is part of the economies of scale, but it's totally different. So it's a combination.

A fourth thing that is very important is the technology. Without going into this, the technology today is changing dramatically and we focus on the new technologies. So we make transfers of technology that reduce the cost and we share these reductions.

The Chairman: Sorry, Mr. Bellemare, for stalling. Go ahead. You have eight minutes.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Je vous dis bravo, monsieur Soublière. Vous et votre collègue avez fait une excellente présentation.

[Translation]

M. Strahl: C'est effectivement l'exemple qu'il a cité. Mais si vous demandiez l'avis du syndicat, il est clair qu'on vous répondrait oui, rendez-nous service et sous-traitez ces emplois-là. Les syndicats seraient d'accord pour conserver les emplois bien rémunérés. C'est effectivement ce qu'ont déclaré les témoins précédents mais oui, effectivement, vous avez raison.

Le président: Monsieur Soublière, avant que nous ne passions la parole à M. Bellemare, laissez-moi faire une observation. Vous avez parlé d'économies au début de votre exposé. Vous avez évoqué une fois le chiffre de 5 p. 100. Je crois qu'il s'agissait du contrat signé avec Postes Canada. D'après vous, on pouvait s'attendre à davantage d'économies, et à des économies encore plus importantes. Pourquoi la sous-traitance permet-elle d'économiser? C'est un problème auquel nous nous heurtons constamment, que ce soit dans votre domaine ou dans d'autres. Vous appartenez à une catégorie d'êtres humains. Les fonctionnaires appartiennent à une autre catégorie d'êtres humains. Qu'est-ce qui vous permet à vous de travailler si bon marché?

M. Soublière: Je précise que je suis moi-même un ancien fonctionnaire et je ne pense pas être plus intelligent aujourd'hui que je ne l'étais à l'époque où j'ai quitté la fonction publique fédérale.

Le président: Vous allez donc dans mon sens?

M. Soublière: À Postes Canada, par exemple, le contrat prévoyait un taux de 5 p. 100, puis de 3 p. 100 pour les années suivantes si le volume se maintenait. Or, ce volume est en baisse. Il existe pour cela plusieurs raisons. Parfois nous parvenons à une meilleure optimisation en servant en même temps d'autres clients offrant le même service.

Le président: Cela vous permet de faire des économies d'échelle?

M. Soublière: Oui, des économies d'échelle. Nous avons, par exemple, plusieurs clients utilisant l'ancien centre de données de Postes Canada, ou du moins la technologie que nous avions mise à la disposition de Postes Canada. Un autre exemple... il s'agit dans ce cas-ci du réseau de communication reliant toutes les régions du pays et auquel nous avons accès dans le cadre de ce contrat. Nous pouvons en faire bénéficier d'autres clients, ce qui, encore une fois, fait faire de nouvelles économies à Postes Canada.

Je vous cite un troisième exemple. Nous avons pu prendre des gens qui ne travaillaient que pour Postes Canada et nous avons obtenu d'eux qu'ils servent également d'autres clients. Cela fait aussi partie des économies d'échelle mais sur un plan tout à fait différent. Il y a donc une combinaison de plusieurs facteurs.

Un quatrième élément très important est la technologie. Je ne vais pas m'étendre sur ce point, mais la technologie évolue très, très vite et nous avons recours aux nouvelles techniques. Les transferts de technologie que nous effectuons réduisent les coûts et nous en faisons profiter nos clients.

Le président: Excusez-moi, monsieur Bellemare, de vous avoir fait attendre. Vous avez la parole pour huit minutes.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): I congratulate you, Mr. Soublière. You and your colleague gave us an excellent presentation.

[Texte]

[Traduction]

Naturellement, vous êtes en affaires pour faire des affaires, pour faire un profit. La compagnie SHL Systemhouse Inc. est sur les marchés de Toronto et de Montréal. Vous avez des actions, et c'est pour faire un profit. L'un de mes collègues a dit que vous n'étiez pas là pour faire du bénévolat.

Donc, il faut regarder les dimensions qui affecteraient le gouvernement. Vous avez dit que vous alliez donner une meilleure technologie au gouvernement justement parce que vous la possédiez. Vous allez nous donner des services à meilleur coût et nous allons pouvoir faire des épargnes. Permettez-moi d'aller dans une direction différente.

• 1135

The different direction is, as a member of Parliament in the national capital region, like two of my colleagues here, we're saying, gee whiz, in the former government the idea was to give pink slips and running shoes and cut for the sake of cutting practically, just in order to try to save money and to encourage big companies. Like yourself, we have family, relatives, friends, *des commettants*, and constituents everywhere, and we as MPs are afraid of creating in the national capital region a desert where practically no activity will be going on.

In your mind, is that a risk?

Mr. Soublière: No.

Mr. Bellemare: How's that?

M. Soublière: C'est l'exemple que j'ai donné de Postes Canada et des contrats que nous avons obtenus dans le domaine de la marine. Si ces projets avaient été réalisés à l'interne, c'est-à-dire à 100 p. 100 par le ministère, cela aurait résulté en la création de nouveaux emplois. Par contre, en prenant cette référence-là, nous avons réussi à créer des exportations et de nouveaux emplois.

Revenons à l'exemple de Postes Canada. Cent d'entre eux sont venus chez nous. Nous avons réussi à trouver de nouveaux clients et maintenant nous avons 260 employés dans ce domaine dans notre entreprise, ici, dans la région. Si Postes Canada avait continué à faire cela à l'intérieur, aujourd'hui, il n'y aurait que 180 emplois de ce genre dans la région.

M. Bellemare: En somme, vous me répondez en disant que, pour la région de la Capitale nationale, dans le cas de l'informatique, c'est très positif pour la création d'emplois.

M. Soublière: Nous sommes convaincus qu'il y a là une occasion.

M. Bellemare: Vous avez beaucoup de succès et je suis sûr que tous mes collègues vont vous applaudir parce que vous êtes une compagnie uniquement canadienne.

N'y a-t-il pas un risque que d'autres compagnies, qui ne sont pas canadiennes, vous mangent et que, tout à coup, on soit dépendants de compagnies de l'extérieur du pays?

M. Soublière: Nous avons toujours gagné ce que nous avons par la compétition.

Il n'y a aucun doute que nos compétiteurs sont beaucoup plus gros que nous. Je disais qu'avec un chiffre d'affaires de 1,2 milliard de dollars, nous avons 5 200 employés. Certains de nos compétiteurs emploient 31 000, 99 000 et 200 000 employés.

You are naturally in business to do business, to turn a profit. SHL Systemhouse Inc. is quoted both on the Toronto and Montreal stock exchanges. You hold stock in the company and you want to turn a profit. One of my colleagues said that you were not in a non-profit business.

Let us look, then, at the various factors likely to affect the Canadian government. You stated that you would give our government access to those advanced technologies that you now have. You are going to service the government at a lower cost and that will save us money. Allow me now to head off in a different direction.

Cette direction différente est la suivante: à l'instar de deux de mes collègues ici présents, comme moi députés de la région de la capitale nationale, eh bien, il nous semble que le gouvernement précédent avait pour politique de licencier les gens, de leur donner leur ordre de route et, en fait, de couper pour couper afin d'économiser de l'argent et d'encourager les grosses sociétés. Comme vous-mêmes, nous avons une famille, des proches, des amis et des *constituents* un peu partout et, en tant que députés, nous craignons de faire de la région de la capitale nationale une zone désertique pour ainsi dire dénuée de toute activité.

D'après vous, y a-t-il un risque de voir cela se produire?

M. Soublière: Non.

M. Bellemare: Pourquoi pas?

Mr. Soublière: I refer you to the examples I gave of Canada Post, and of the navigation aid contracts that we got. If those projects had been carried out internally, that is completely carried out by the department, jobs would have been created. But by proceeding the way we did, we not only managed to create jobs but we also managed to promote exports.

Let's go back to the example of Canada Post. One hundred of their people came to us. We managed to find new clients and now our company has 260 employees in that one field, right here in the National Capital Region. If Canada Post had continued to do that work internally, we would only have 180 of those jobs in this region.

Mr. Bellemare: And so, you are saying that, as far as the National Capital Region is concerned, all this has created new jobs in the computer field.

Mr. Soublière: We are convinced that there is an opportunity there.

Mr. Bellemare: You have been very successful and I am sure that all my colleagues will congratulate you because you are a 100% Canadian-owned company.

Do you not run the risk of seeing other companies, non-Canadian companies, take you over and then, all of a sudden, we will be depending on foreign companies?

Mr. Soublière: Competition has always been the key to our success.

There is no doubt that our competitors are all much bigger than we are. I was saying that with a corporate income of \$1.2 billion, we have 5,200 employees whereas some of our competitors have 31,000, 99,000, and even 200,000 employees.

[Text]

Donc, nous sommes très petits au niveau international. Par contre, nous avons réussi à nous trouver une niche très spécialisée. Nous devons continuer dans cette spécialisation. Il n'y a aucun doute que l'on va perdre à l'occasion, mais nous croyons dans un marché ouvert.

M. Bellemare: D'accord. Je pense que le mot clé de votre réponse est «niche».

Personnellement, voyez-vous des risques que l'Accord de libre-échange avec les États-Unis et l'ALÉNA, avec les États-Unis et le Mexique, puissent vous faire perdre des emplois dans la région et au Canada?

M. Soublière: Au contraire. Dans notre domaine, nous avons subi le libre marché depuis plusieurs années. Je suis le responsable au niveau international, c'est-à-dire du reste du monde, sauf le Canada, les États-Unis et l'Europe.

En Amérique latine, par exemple, il y a un grand nombre de compagnies dans divers pays qui veulent travailler avec nous en tant que partenaires, qui veulent acheter nos technologies, emprunter notre personnel et nos connaissances.

M. Bellemare: Pourquoi voudraient-elles faire cela? On croit en général que c'est en Californie qu'on forme les grosses compagnies et que la formation du personnel dans ce domaine est surtout donnée à Boston. Comment pouvez-vous concurrencer cela?

M. Soublière: C'est un avantage que nous avons. Les Canadiens sont acceptés partout à travers le monde beaucoup plus facilement que les résidents d'autres pays. Nous avons su entrer dans un partenariat avec le ministère des Affaires extérieures qui identifie des partenaires potentiels à l'extérieur. C'est un avantage que nous avons en tant que Canadiens. Nous sommes la plus importante firme de ce genre.

• 1140

Nous travaillons en partenariat avec le gouvernement fédéral afin d'obtenir des mandats internationaux.

M. Bellemare: Donc, les emplois et l'argent pourraient venir ici au lieu d'aller ailleurs.

M. Soublière: C'est cela.

M. Bellemare: Étant donné que vous êtes des experts dans votre domaine, croyez-vous que les employés du gouvernement sont assez qualifiés pour porter de bons jugements sur la gestion des programmes d'*out-sourcing*?

M. Soublière: Oui.

M. Bellemare: Vous n'avez parlé que superficiellement des abus du *body-shopping*.

Nous ne sommes pas des vérificateurs généraux, mais on veut recommander les bonnes choses au gouvernement en tant que Comité. Cependant, nous avons certaines inquiétudes. Certains employés qui nous viennent de l'extérieur coûtent plus cher au gouvernement parce qu'on les garde indéfiniment. Ils deviennent quasiment des employés à temps plein. Ils sont ici *ad vitam aeternam*.

[Translation]

Internationally, we are therefore a very small corporation. On the other hand, we have managed to find a very specialized niche. We have to hold on to that specialization. We will no doubt lose out from time to time, but we do believe in an open market.

Mr. Bellemare: All right. I think that the key word in your answer is the word "niche".

Do you personally see a risk that the free trade agreement with the United States, and NAFTA with the United States and Mexico could make you lose jobs in this region and in the rest of Canada?

Mr. Soublière: Quite the contrary. In our own field of activity, we have been operating in a free trade environment for several years now. I am the head of international activity, that is to say of the business we do with the rest of the world, except for Canada, United States and Europe.

In Latin America, for example, many companies from various countries want to work with us as partners, want to buy into our technologies, want to borrow our people and avail themselves of our specialized knowledge.

Mr. Bellemare: Why would they want to do that? People usually think that California is where large corporations are created and that, in your own field of activity, most of the training activity goes on in Boston. How can you compete with that?

Mr. Soublière: That's the advantage we have. Around the world, Canadians are accepted much more easily than people from other countries. As a result of a partnership we were able to form with the Department of External Affairs, that department identifies worldwide, potential partners for us. As Canadians, that's an advantage we have. We are the largest firm of that type.

We work in partnership with the federal government in order to obtain international orders.

Mr. Bellemare: And that would enable jobs and funds to come here instead of going elsewhere.

Mr. Soublière: That's it.

Mr. Bellemare: As an expert in your field, do you think that federal employees have the necessary qualifications to evaluate correctly the management of outsourcing programs?

Mr. Soublière: Yes, I do.

Mr. Bellemare: You only mention in passing certain excesses due to *body-shopping*.

We are not auditors general, but we want to recommend the right thing to the government. We do have certain concerns however. Some employees we recruit externally cost the government more money because it keeps them on indefinitely. They practically become full-time employees. They are there for life.

[Texte]

Comment faire pour corriger cette situation?

M. Soublière: Monsieur Bellemare, je ne crois pas que j'aie utilisé l'expression «abus». Le *body-shopping* est très utile, à court terme, par exemple lorsqu'on manque de connaissances dans un domaine ou qu'il manque du personnel à court terme. Il se peut qu'il y ait des abus si cela se fait à long terme, c'est-à-dire si le client garde toute la responsabilité à l'interne et qu'il accorde un contrat à long terme à quelqu'un d'autre.

Je ne dis pas qu'il y a des abus, mais c'est possible qu'il y en ait un plus facilement avec cette méthode-là.

The Chairman: Thank you. I understand Mr. Asselin has one or two short questions.

M. Asselin: Je vous voudrais savoir si votre compagnie a déjà bénéficié de subventions directes pour la recherche et le développement.

M. Soublière: Autant que je sache, non. C'est sûr qu'il y a des déductions d'impôt pour la recherche et le développement que nous faisons.

M. Asselin: Vous est-il déjà arrivé de soumissionner sur un devis qui avait été préparé par un fonctionnaire et dans lequel les spécifications avaient été rédigées par une compagnie concurrente?

M. Soublière: Cela se produit de temps en temps. Nous n'avons pas de produits qui nous appartiennent à 100 p. 100. Donc, on peut toujours aller chercher les solutions ailleurs. Cependant, parfois, on s'aperçoit qu'il y a un devis qui est plus orienté vers un autre fournisseur.

M. Asselin: Merci.

Mrs. Catterall (Ottawa West): This is a very important part of our review, Mr. Chair. We spend \$3 billion a year on various forms of information—technology, hardware, software and people. If we don't get the root of how well this is managed and how accountable it is, we are not going to be able to do our job.

I'd like to ask you—and we've discussed it before—about some of the problems and how government contracts don't always get the best value. We all know some horror stories about large projects, but I think it is much in our interest to benefit from the advice of the industry in how we can manage better and work better with the industry.

Mr. McLaren: Maybe I can make the first comment on that. I think one of the key things everyone needs to understand is the rapid pace at which technology is moving.

The government has traditionally had the problem of how quickly it can get to the market with contracting. When you're working on a request for a proposal it takes an inordinate amount of time. It's virtually impossible to be specific about what you want because by the time you ask what you want, the process has gone on so long that when you get to the marketplace it's not what you want any more; technology has outpaced itself.

[Traduction]

How could you remedy that situation?

Mr. Soublière: Mr. Bellemare, I don't think I used the term "excesses". In the short term, body-shopping is a very useful thing, for example when you lack knowledge in a particular field or when, in the short term, you do not have the necessary people. There can be certain excesses if all this stretches into the long term, that is to say if the client keeps all the responsibility internally and gives out a long-term contract to somebody else.

I am not saying there are excesses, but it is true that that method might make such excesses more likely.

Le président: Je vous remercie. Je crois que M. Asselin a une ou deux brèves questions à vous poser.

Mr. Asselin: I would like to know whether your corporation has already received direct research and development subsidies.

Mr. Soublière: Not as far as I know. It's obvious that we do get a certain number of tax deductions for research and development.

Mr. Asselin: Have you ever bid on a tender drafted by a public servant but where the specifications had been drafted by one of your competitors?

Mr. Soublière: That does happen from time to time. We don't have a 100% ownership on any of our products. That enables us to seek out solutions elsewhere. You sometimes notice, though, a tender that seems more suited to another supplier.

Mr. Asselin: Thank you.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Monsieur le président, cela constitue une partie importante de notre examen. Chaque année, nous consacrons 3 milliards de dollars à l'information sous ses diverses formes—la technologie, l'équipement, les logiciels et le personnel spécialisé. Si nous ne parvenons pas à savoir si tout cela est géré de manière satisfaisante et si les décisionnaires répondent effectivement de leurs actes, nous ne parviendrons pas à exécuter correctement notre mission.

Nous avons déjà évoqué ce sujet, mais j'aimerais vous interroger sur certains des problèmes constatés et sur la question de savoir pourquoi les contrats signés par le gouvernement ne sont pas toujours très avantageux pour celui-ci. Nous avons tous entendu parler des abus constatés dans le cadre de gros projets, mais je crois que nous avons tout intérêt à recueillir les conseils des milieux spécialisés quant à la manière dont nous pourrions mieux gérer ce type de projet et collaborer plus efficacement avec les gens du secteur concerné.

M. McLaren: Permettez-moi de vous répondre en premier. D'après moi, il est très important que chacun comprenne la rapidité de l'évolution technique.

En matière de sous-traitance, le gouvernement s'est toujours heurté au facteur temps. Il lui faut toujours beaucoup de temps pour rédiger un appel d'offres. Il est presque impossible d'énoncer de manière précise vos desiderata car il faut tellement de temps pour préciser ce que vous voulez que, une fois l'appel d'offres rédigé, ce que vous vouliez a changé; la technologie évolue à une telle vitesse.

[Text]

[Translation]

• 1145

That is one of the fundamental challenges the government has in contracting into our industry. When it's time to market, how do you get to the market fast enough so it doesn't outpace you? Any process that gets government and industry closer together earlier in the contracting process is extremely positive, especially in information technology.

Mrs. Catterall: Is the difficulty partly because of the way we call for proposals? That is certainly what I hear from people contracting for government.

Mr. Soublière: One of the challenges—and I'm not saying it has to go, in fact I'm saying the opposite—is the fact that a government has to put fairness, probity, openness and all of those things into the process. That costs money, but it's a fact of life you have to accept.

I know there are large attempts to try to become more flexible, but we had an experience where a major contract was an extremely positive success with the federal government in terms of the system itself, but because it was very large, changes occurred over a period of time. The process made it difficult to make changes.

I know Government Services is trying to put in new approaches to make the changes, but contracting out with the restrictions of probity is a problem, as well as flexibility. Solution procurement versus defining every detail of what you want done is an approach we feel very strongly has possibilities.

Partnerships between private sector companies are very easy. I don't mean the formal legal partnership, etc. They are more difficult between a government and private sector company because of those issues. But that's the mind-set or trust we have to go to.

Mrs. Catterall: Is part of it being prepared to go out and say what we want to accomplish, instead of going through, step by step and bolt by bolt, what we want you to do for us?

Mr. Soublière: One hundred percent.

Mrs. Catterall: We should let the industry tell us the best way to accomplish that purpose.

Mr. McLaren: That is the issue, I think.

Mrs. Catterall: Let me turn to another question, because you have a very strong local presence, and pursue the issue Mr. Bellemare raised.

A number of communities across this country are going to be affected by changes coming in the federal government. That will have an impact on us in this region as well as smaller communities in Atlantic Canada, for instance.

Pour toutes ces activités de sous-traitance avec notre secteur voilà donc un problème essentiel auquel le gouvernement doit faire face. Lorsqu'il s'agit de prendre pied sur le marché, comment agir avec toute la vitesse nécessaire pour que le marché n'ait pas déjà pris chez vous une avance décisive? Il serait tout à fait désirable d'aboutir à des procédures permettant au gouvernement et aux secteurs concernés de se concerter plutôt dans le cadre du processus de sous-traitance, et cela est particulièrement vrai en matière d'informatique.

Mme Catterall: La difficulté est-elle due en partie à la manière dont s'effectuent les appels d'offres? C'est du moins ce que me disent les gens qui signent des contrats avec le gouvernement.

M. Soublière: Une des difficultés—je ne veux pas dire qu'il faudrait changer sur ce point, au contraire—est que le gouvernement doit veiller à ce que le processus se déroule en toute équité, en toute probité et en toute transparence. Cela coûte de l'argent, mais je crois qu'il s'agit là de quelque chose qu'il faut accepter.

Je sais que beaucoup d'efforts ont été faits afin de donner plus de souplesse au processus, mais je peux vous citer un cas où, dans le cadre d'un gros contrat signé avec le gouvernement fédéral, le système installé a été un grand succès mais, étant donné qu'il s'agissait d'un très gros projet s'échelonnant sur une longue période, il a fallu y apporter des changements, mais l'état des procédures a rendu cela très difficile.

Je sais que le ministère des Services gouvernementaux tente d'adopter de nouvelles approches et de modifier sa manière de faire, mais les exigences de probité font problème et nuisent à la souplesse nécessaire. D'après nous, il faudrait sérieusement envisager des appels d'offres portant sur la solution et non pas des appels d'offres exposant dans le détail toutes les spécifications à retenir.

Il est facile pour une compagnie du secteur privé de former un partenariat avec une autre compagnie. Je n'entends pas par cela un partenariat en bonne et due forme. Or, cela est plus difficile entre le gouvernement et une compagnie du secteur privé, justement à cause de ces questions-là. Il faudrait donc changer les mentalités et instaurer un climat de plus grande confiance.

Mme Catterall: Au lieu d'un exposé détaillé des exigences, point par point et au boulon près, pensez-vous qu'on devrait, à la place, simplement dire, eh bien, voilà le résultat que nous recherchons, voilà ce que nous voulons de vous?

M. Soublière: Oui, tout à fait.

Mme Catterall: Nous devrions donc demander au secteur privé de nous indiquer lui-même la meilleure manière de parvenir au résultat que nous voulons.

M. McLaren: Je crois que c'est effectivement cela.

Mme Catterall: Permettez-moi maintenant d'aborder une autre question, car vous avez une très forte implantation locale et j'aimerais poursuivre sur la lancée de M. Bellemare.

Les changements qui vont marquer les activités du gouvernement fédéral vont affecter bon nombre de communautés dans les diverses régions de notre pays. Ces changements vont nous affecter ici dans la région comme elles vont également affecter, par exemple, de plus petites localités de l'Atlantique.

[Texte]

[Traduction]

One of the important issues will be to retain the talented people in the community, even if they are no longer working for government, to find the ways and areas for them to take up new opportunities. We want to work with the local municipalities and the local business community more generally. How would you see that process happening? How would you as a company look at who's likely to be leaving the federal government and how you could capitalize on that talent now in the market?

Mr. Soublière: It's a long and complex question. We have many people who are joining us from the federal government.

In terms of our community presence, we are very active across the country in all of the charities, so we make a point of making sure there's a good. . .

Nous appuyons Centraide partout à travers le pays. C'est notre charité préférée et on fonce là-dedans à 100 p. 100.

I'll give you an example of a government-Systemhouse partnership budding right now. It happens to be in Ottawa, where we have 11 municipal governments and a regional government, all of them with a GIS mind-set, all having to do with geographical information systems.

We have been able to come up with a formula where we will be investing some of our R and D dollars in the community here. The Regional Municipality of Ottawa-Carleton and some of the major municipalities will be working with us. By taking the dollars they were going to spend individually on GIS systems, we will make this a centre of excellence.

Right now we have distributors for this technology across the world. We're going to develop municipal systems with the municipalities here and have a centre of excellence. This case involves some public servants because we will use the expertise of the public servants in municipalities to teach us municipal systems. So there's another win-win example.

The Chairman: Before we get to Mr. Strahl, I have another question. It's not difficult for me to imagine that when the federal government out-sources business to a company like yours, confidential, very sensitive information would be coming into your hands. My question then is how do you as a private company respect the confidentiality of that kind of information that must be kept confidential?

Who actually owns or controls the data, especially in light of the fact, sir, that you've already indicated in earlier remarks that you are part of a wider network so that you can save money, and also because you are subject to a purchase by another company, perhaps an international company, a foreign company? So how do you deal with confidentiality?

Un des problèmes sera de conserver, sur place, les compétences, même si celles-ci ne s'exercent plus dans le cadre de la fonction publique. Il s'agira donc de créer de nouvelles occasions permettant à ces compétences de s'exercer. Nous voulons collaborer davantage avec les municipalités et, de manière plus générale, avec les entreprises locales. D'après vous, comment cela pourrait-il se produire? En tant que compagnie, comment pourriez-vous prendre connaissance du profil des personnes qui vont quitter la fonction publique fédérale et trouver les moyens d'utiliser ces compétences qui sont maintenant disponibles?

M. Soublière: Votre question exigerait une réponse longue et complexe. Notre compagnie accueille actuellement beaucoup d'anciens fonctionnaires fédéraux.

En ce qui concerne notre rôle au sein de la communauté, je dois dire que nous prenons une part active dans le cadre des oeuvres de charité organisées un peu partout dans notre pays, et nous tentons de nous assurer qu'il y a une bonne. . .

We support the United Way across the country. It is our favourite charity and we go all out.

Je vais vous citer l'exemple d'un partenariat qui se développe actuellement entre le gouvernement et Systemhouse. Cela se passe, par hasard, à Ottawa, où nous avons 11 gouvernements municipaux, plus un gouvernement régional, tous s'intéressant aux SIG, tous ayant besoin de systèmes d'information géographique.

Nous sommes parvenus à une formule d'entente en vertu de laquelle nous allons investir dans cette région même une partie de nos crédits de recherche et développement. La Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton, et plusieurs municipalités importantes vont collaborer avec nous. En centralisant les crédits que ces gouvernements entendaient chacun affecter à l'achat de systèmes de SIG, nous allons pouvoir faire de la région un pôle d'excellence.

Nous avons établi un réseau de distributeurs nous permettant de vendre cette technologie au reste du monde. Nous allons donc développer des systèmes municipaux de concert avec les municipalités de la région, et faire de cette région un pôle d'excellence en ce domaine. Cela exigera la participation de certains fonctionnaires étant donné que nous allons avoir recours à l'expertise de plusieurs employés municipaux qui vont nous initier aux systèmes municipaux. Voilà donc un autre exemple d'une situation qui sera profitable pour toutes les parties concernées.

• 1150

Le président: Avant de passer à M. Strahl, j'aurais moi-même une autre question à poser. Je n'ai aucune peine à comprendre que lorsque le gouvernement fédéral doit faire appel à une entreprise comme la vôtre, il vous transmet des renseignements confidentiels, voire «de nature délicate». Comment parvenez-vous à protéger la confidentialité de ces renseignements qui ne doivent pas être divulgués?

Qui est le propriétaire des données ou, disons, qui en est le maître? Si j'insiste sur ce point, c'est que vous nous disiez tout à l'heure que vous appartenez à un réseau plus vaste qui vous permet de travailler à meilleur compte et, aussi, parce que vous pourriez un jour être racheté par une autre compagnie, peut-être une compagnie internationale, peut-être une compagnie étrangère. Comment réglez-vous donc ce délicat problème de confidentialité?

[Text]

Mr. Soublière: Again that's a big issue, and we don't have lots of time. Our payroll is contracted out. That's very confidential information for us. So we trust the technology and our suppliers.

We pay the U.S. President and the Treasury of the United States. A Canadian company does that operation, and there's a lot of confidential information that we have access to—a Canadian company in that sense.

We operate all of the Nova Scotia government systems. Across the country, many of the provincial governments have out-sourced, unfortunately not all to us but to other companies. With the technology and the contractual relationships and commitments we have made, we as an industry have somehow been able to preserve this confidentiality of information. It is a sensitive issue, but nothing has really blown up, and we're very careful with that. The technology is very strong to make sure that information is preserved.

Mr. Strahl: As a couple more specific examples, you work in Canada and you do a lot of work for the federal government, so you do a lot of translation work. This paper you submitted, for example, is that translation done on contract out of your. . . ?

Mr. Soublière: Yes.

Mr. Strahl: It was. How did you make that decision? You do a lot of it. Why not do it in-house?

Mr. Soublière: Because our company's focus is not translation. Our company's focus is providing information technology services.

Mr. Strahl: Right, and so you do what you do best and contract out the rest.

Mr. Soublière: Yes.

Mr. Strahl: I'd like to talk to you later about the trade officer thing, but that's kind of off on a tangent. But this next one is too, so it has never stopped me.

You mentioned how important it is for your work internationally that you be known as a Canadian company. It helps you; it opens doors, and so on. You don't advertise yourself as an Ontario company or a Quebec company. Being Canadian is very important.

Is your company involved at all then in the separate Quebec issue, or do you try to stay right clear of it? It's important for you, but have you not taken a position on it?

Mr. Soublière: We are a Canadian company. We have many people who are Quebecers. I don't ask them. . . We are a company.

[Translation]

M. Soublière: Encore une fois, la question appellerait une longue réponse et nous manquons un peu de temps. Nous sous-traitons nos activités de paye. Pour nous, il s'agit là de renseignements hautement confidentiels. Nous faisons donc confiance aussi bien à la technologie qu'à nos propres fournisseurs.

C'est nous, par exemple, qui assurons la rémunération du président des États-Unis et du Trésor américain. C'est une compagnie canadienne qui est chargée de cela, une compagnie canadienne qui a donc accès à un grand nombre d'informations confidentielles.

Nous assurons également la gestion de tous les systèmes du gouvernement de la Nouvelle-Écosse. Au Canada, de nombreux gouvernements provinciaux ont fait appel à des compagnies du secteur privé, malheureusement pas toujours à nous. La technologie, les rapports contractuels que nous entretenons avec nos clients, et les engagements que nous souscrivons auprès d'eux semblent avoir permis à l'ensemble du secteur de conserver la confidentialité des informations. Il s'agit d'un problème délicat, mais nous avons jusqu'ici évité les désastres sur ce point et nous prenons les précautions nécessaires. Il existe une technologie très poussée qui nous permet, justement, d'assurer la protection des données.

M. Strahl: Quelques exemples précis. Au Canada, vous travaillez beaucoup avec le gouvernement fédéral et vous faites donc beaucoup de traduction. Le document que vous nous avez transmis, par exemple, en avez-vous sous-traité la traduction. . . ?

M. Soublière: Oui.

M. Strahl: Ah bon. Pourquoi? Vous faites beaucoup de traduction. Pourquoi ne pas la faire à l'interne?

M. Soublière: Parce que la traduction n'est pas un de nos pôles d'activité. Notre métier de base, ce sont les techniques de l'information.

M. Strahl: Bon, vous êtes donc centrés sur votre métier de base et vous sous-traitez les autres activités.

M. Soublière: C'est cela.

M. Strahl: Un peu plus tard, j'aimerais vous parler des délégués commerciaux, mais cela nous éloignerait un peu du sujet. Mais en fait ma prochaine question s'en éloigne également, ça ne m'empêchera pourtant pas de la poser.

Vous disiez tout à l'heure l'avantage que constituait pour vous, au niveau de vos activités internationales, le fait d'être connu comme étant une compagnie canadienne. Cela vous aide, cela vous ouvre les portes. Vous ne vous présentez donc pas comme une compagnie ontarienne ou comme une compagnie québécoise. Il est très important, pour vous, d'être connu comme une compagnie canadienne.

Votre compagnie joue-t-elle un rôle dans le cadre du débat sur la séparation du Québec, ou bien tentez-vous de rester à l'écart de tout cela? Il est clair que cette question revêt pour vous une grande importance, mais serait-ce que vous n'avez pas pris position?

M. Soublière: Nous sommes une compagnie canadienne. Beaucoup de nos employés sont Québécois. Je ne leur demande pas. . . Nous sommes une compagnie.

[Texte]

Mr. Strahl: Right. So you're going to try to stay clear of the debate.

Mr. Soublière: We are a private sector corporation, and we contribute to the United Way in our community.

Mr. Strahl: I think it's interesting, because as you mentioned in your own brief, it is important that you be known as a Canadian company. You mentioned the importance of the free trade agreements, that you think these are opportunities—

Mr. Soublière: Yes.

Mr. Strahl: —not things in the way. I think it is an opportunity to be known as Canadian. Of course I'm kind of tipping my hand as to what side of the debate I'm on, but—

Mr. Soublière: Could you give me more information? I'm kind of thick.

Mr. Strahl: No more questions, Mr. Chairman.

The Chairman: Thank you, Mr. Murray.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Again, Mr. Soublière, as my colleagues have mentioned, with program review going on, it's an interesting time to be talking about this whole subject. We all had those same concerns about the impact it's going to have on our friends and neighbours in the region who are public servants, but I think the examples you've shown us of the results of out-sourcing have given us something positive to think about as a result.

I have only a couple of questions because we don't have much time. You mentioned that your business was 100% with the federal government when SHL Systemhouse started up. I'm wondering if this kind of hothouse environment for high-tech companies would be affected somewhat if the government moved more and more of its purchasing to an out-source arrangement rather than trying to do it in-house. Do you have any sense of whether some of the smaller start-up companies that have been helped along by being close to government would, as a result of out-sourcing, perhaps not have such a degree of hand-holding because they would be dealing with a private sector firm?

Mr. Soublière: When I talked about contracting out the umbrella, I said there are all sorts of different flavours, none of which is a 100% solution for everything. So I don't think everything can be out-sourced or that there can be zero body-shopping, so to speak, or any of this in-between project approach. I think all of this would reside. . .

Secondly, we work a lot with small business, so there will always be or there should be some business available. We work also extensively with small business because—for example, our translators—our public relations are contracted out.

[Traduction]

M. Strahl: Entendu. Vous voulez donc vous tenir à l'écart du débat.

M. Soublière: Nous sommes une compagnie du secteur privé et nous contribuons à Centraide dans les communautés où nous sommes implantés.

M. Strahl: Je trouve cela très intéressant, car, ainsi que vous le disiez dans votre mémoire, il est très important pour vous d'être connu comme étant une compagnie canadienne. Vous avez dit l'importance qu'avaient pour vous les accords de libre-échange, et le fait que vous y voyez des occasions. . .

M. Soublière: En effet.

M. Strahl: . . . et non pas des obstacles. C'est effectivement un avantage d'être connu comme compagnie canadienne. En disant cela, bien sûr, je laisse apparaître l'opinion que je défends dans ce débat, mais. . .

M. Soublière: Pourriez-vous m'en dire un peu plus? Je suis un peu bouché.

M. Strahl: Monsieur le président, je n'ai plus de questions à poser.

Le président: Merci. Monsieur Murray, vous avez la parole.

M. Murray (Lanark—Carleton): Encore une fois, monsieur Soublière, ainsi que mes collègues ont déjà eu l'occasion de le dire, ce sujet revêt un intérêt particulier étant donné l'examen auquel est actuellement soumis l'ensemble des programmes. Nous partageons tous ces préoccupations au sujet des répercussions que cela pourrait avoir sur nos amis et voisins fonctionnaires dans cette région, mais les exemples que vous nous avez cités en matière de sous-traitance ont placé cette activité sous un jour plutôt favorable.

Je ne vous poserai que deux ou trois questions car nous manquons un peu de temps. Vous avez dit tout à l'heure que lorsque SHL Systemhouse a été lancé, le gouvernement fédéral était votre seul client. Je me demande si ce genre d'environnement de serre pour les entreprises de technologie de pointe serait quelque peu touché si le gouvernement orientait de plus en plus ses achats vers une entente d'impartition plutôt que d'essayer de le faire à l'interne. Savez-vous si certaines petites entreprises qui démarrent et qui ont été aidées du fait de leur proximité avec le gouvernement ne seraient pas autant épaulées, à la suite de cette impartition, parce qu'elles auraient à faire à une entreprise du secteur privé?

• 1155

M. Soublière: Lorsque j'ai parlé du mécanisme global d'attribution des contrats, j'ai dit qu'il pouvait prendre diverses formes qui ne constituent pas individuellement la solution à 100 p. 100 pour tout. Je ne crois donc pas que tout puisse être imparti ou qu'il puisse n'y avoir aucune embauche des ressources humaines, pour ainsi dire, ni uniquement des projets intermédiaires. Je crois que tout cela résiderait. . .

Deuxièmement, nous travaillons beaucoup avec les petites entreprises, elles pourront toujours ou devraient pouvoir disposer de travail. Nous travaillons aussi beaucoup avec les petites entreprises parce que—par exemple, nos traducteurs—nos relations publiques sont attribuées par contrats.

[Text]

Thirdly, because of contracting out we have demonstrated in spades that we have been able to grow and create jobs. We have approximately 1,000 people in this region. How many, Ian, would be working with the federal government?

Mr. McLaren: Probably 300, maximum.

Mr. Soublière: So we've been able to grow. In Alberta we have about 400 people and maybe 15% are with the provincial government. We have some working in Venezuela with the oil companies. So in fact we've demonstrated in spades that we have created jobs instead of just keeping the jobs there.

Mr. McLaren: Mr. Murray, if I could make another point on that, it's important to understand that when you contract or you out-source... We are not a company that can do all of the activity; for as long as I can remember, we haven't had a single contract where we've done it all ourselves. We always have at least four or five and up to ten to twenty partners, other technology firms with us working in their niche. Canada has a lot of expert small companies that you can use.

Mr. Murray: Sure. One of the horror stories we've heard about is the problem of public servants managing contracts and how onerous and expensive it can be. There may not be the right degree of expertise within the public service to manage the contracts. Would you care to comment on out-sourcing as an alternative to more traditional contracting out? Does it eliminate a lot of the need for that management of constant contracts? How successful has it been?

Mr. Soublière: With out-sourcing you need more senior people. In some respects it's easier to manage because it's not day-to-day, it's not details, it's not the specific technology issue. You're really managing a vision, a solution, a relationship, a meshing that provides business goals for the department in this case, more so than every single detail. So you need better qualified people, but in many respects it's a much easier job.

Mr. Murray: I have one final question. It's what I asked of the president of the airport authority in Vancouver. Again with the same concern we all have in mind right now, I'm interested in your experience in hiring ex-public servants as employees. How adaptable do you find them? How easy it is to retrain them for new duties? I would be interested in your thoughts on that. Again, as a former public servant yourself, I guess you are an example.

Mr. Soublière: I'm not sure how well I was trained.

Mr. Murray: Trial by fire.

Mr. McLaren: We have many, many ex-public servants working for us in the Ottawa operation right now. With very, very few exceptions, we have had great results from people coming from the government.

[Translation]

Troisièmement, nous avons amplement prouvé que grâce à l'attribution de contrats, nous avons pu croître et créer des emplois. Nous avons environ 1 000 personnes dans la région. Ian, combien travaillent avec le gouvernement fédéral?

M. McLaren: Probablement 300 au maximum.

M. Soublière: Nous avons donc pu croître. En Alberta, nous avons environ 400 personnes et peut-être 15 p. 100 qui travaillent avec le gouvernement provincial. Nous avons des employés qui travaillent au Venezuela avec des compagnies pétrolières. Nous avons donc amplement prouvé que nous avons créé des emplois au lieu de simplement conserver ceux qui existaient.

M. McLaren: Monsieur Murray, il y a autre chose que j'aimerais ajouter, il importe de comprendre que lorsqu'on attribue des contrats ou que l'on impartit du travail... Nous ne sommes pas une entreprise qui peut faire toutes les activités; autant que je me souviens, il n'y a pas un seul contrat pour lequel nous ayons tout fait nous-mêmes. Nous avons toujours au moins quatre ou cinq et même jusqu'à 10 ou 20 associés, d'autres entreprises de la technologie qui travaillent pour nous dans leur créneau. Il existe au Canada énormément de petites entreprises spécialisées auxquelles ont peut avoir recours.

M. Murray: Certainement. Lorsque ce sont les fonctionnaires qui gèrent les contrats cela pose des problèmes et cela peut coûter très cher; on nous en a donné un bien triste exemple. Il n'existe peut-être pas au sein de la fonction publique le savoir-faire nécessaire pour gérer les contrats. Pourriez-vous nous présenter l'impartition comme une solution de remplacement pour l'attribution traditionnelle des contrats ou la sous-traitance? Cette solution supprime-t-elle la nécessité de gérer ces contrats permanents? Quels bons résultats a-t-on obtenus?

M. Soublière: Avec l'impartition, il faut des personnes qui ont de l'ancienneté. À certains égards, c'est plus facile à gérer parce que ce n'est pas une gestion quotidienne, il ne s'agit pas de détails, ce n'est pas purement la question de la technologie. Il s'agit vraiment de gérer une vision, une solution, une relation, un maillage qui fournit des objectifs pour les activités du ministère en l'occurrence, beaucoup plus que de gérer chaque petit détail. Il faut donc des personnes beaucoup plus qualifiées, mais à de nombreux égards, c'est un travail beaucoup plus facile.

M. Murray: J'ai une dernière question à vous poser. C'est celle que j'ai posée au président de l'administration de l'aéroport de Vancouver. Nous gardons toujours à l'esprit les préoccupations que nous avons actuellement, j'aimerais savoir ce que donnent les anciens fonctionnaires que vous engagez comme employés. Les trouvez-vous adaptables? Est-il facile de les former à de nouvelles tâches? J'aimerais que vous me fassiez part de vos réflexions à cet égard. Encore une fois, en tant qu'ancien fonctionnaire vous-même, j' imagine que vous constituez un exemple.

M. Soublière: Je ne sais trop si j'étais bien formé.

M. Murray: L'épreuve du feu.

M. McLaren: Nous avons de très nombreux anciens fonctionnaires qui travaillent pour nous à l'heure actuelle dans notre succursale d'Ottawa. À quelques très rares exceptions près, nous avons obtenu d'excellents résultats, avec les gens qui viennent du gouvernement.

[Texte]

In fact, if you put the whole thing in perspective, we believe that technology people are an interesting breed. First of all, they like to cloister, they like to be with their own. If you can give them an environment where they can get access to other technologies, they learn very quickly. We've found that when we bring people from technology-specific jobs in the federal government and into our environment, they're very quick to pick up, regardless of what technology environment they came out of. They come into a new environment and they feed off of each other.

Mr. Murray: And you find that they are as up to date with the technology? By that, I mean that they read the same periodicals and trade journals and they know what's going on in the industry as well as do people on the outside, people in the private sector.

Mr. Soublière: It depends. That's the case most of the time, but there are many issues here. We're talking about technology, the sales process for example. I think, Mr. Chairman, you were mentioning—or I forget who—that I depend on contracts to buy the peanut butter for my children. Quite a different mind-set.

• 1200

The Chairman: Would you say that our new airport policy, which in effect has the government just turning over an airport to a local group and telling them, "You run it from a local perspective", is an example of out-sourcing?

Mr. Soublière: Yes, that's an example. Although I'm not an expert in that field, it sounds to me as if that is an example of it.

The Chairman: Because we're talking 60-year leases, not 10 years.

Mr. Soublière: That's big-time out-sourcing.

The Chairman: Yes, big time, or at least long time.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): I'm an entrepreneur myself, in business prior to this life. I find your definitions very interesting this morning, because I envision someone who goes contracting out and calling himself an entrepreneur would just get out in the world and sell; but when you have 100% dependency on the government as a new company, I find that quite appalling, and actually quite —

Mr. Soublière: Can I answer that? Twenty years ago we had six people who founded this company. That's when that was. That was one nano second.

Mrs. Brushett: But 100%?

Mr. Soublière: They got a contract, one contract, with the government. But that went away after a few days —

Mrs. Brushett: But maybe this isn't contracting out. Maybe this is lobbying, or maybe there's some connection there. I don't find the founding of a new company has the spirit of entrepreneurship when you come to government and depend 100% on it.

[Traduction]

En fait, si nous remettons les choses dans leur contexte, nous pensons que les technologues sont une race intéressante. Tout d'abord, ils aiment se regrouper, ils aiment être ensemble. Si vous leur donnez un cadre qui leur permette d'avoir accès à d'autres technologies, ils apprennent très vite. Nous avons constaté que lorsque nous amenons dans notre milieu des gens qui avaient des emplois technologiques précis au gouvernement fédéral, ils apprennent très vite, quel que soit le cadre technologique d'où ils proviennent. Ils arrivent dans un nouveau milieu et ils se nourrissent mutuellement.

M. Murray: Et vous constatez qu'ils sont également à jour sur le plan technologique? C'est-à-dire qu'ils lisent les mêmes périodiques et les mêmes revues professionnelles et qu'ils savent ce qui se passe dans l'industrie aussi bien que les gens de l'extérieur, les gens du secteur privé.

M. Soublière: Cela dépend. C'est le cas le plus souvent, mais il y a là plusieurs questions en jeu. Il s'agit de technologie, du processus de vente par exemple. Je crois, monsieur le président—ou je ne sais plus qui—que vous avez dit que je suis tributaire de contrats pour acheter du beurre d'arachide à mes enfants. C'est une tournure d'esprit tout à fait différente.

Le président: Pensez-vous que notre nouvelle politique à l'égard des aéroports, en vertu de laquelle le gouvernement confie un aéroport à un groupe local en lui disant: «vous l'exploitez dans une optique locale», soit un exemple d'impartition?

M. Soublière: Oui, c'est un exemple. Bien que je ne sois pas expert en la matière, il me semble que cela en est en effet un exemple.

Le président: Parce qu'il s'agit là de baux de 60 ans et non de 10 ans.

M. Soublière: C'est une impartition sur une grande échelle.

Le président: Oui, sur une grande échelle, ou du moins sur une longue durée.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): J'ai eu moi-même une entreprise avant de devenir députée. Je trouve les définitions que vous donnez ce matin très intéressantes car, pour moi, quelqu'un qui attribue des contrats et s'appelle entrepreneur va vendre à l'extérieur; mais lorsqu'on dépend à 100 p. 100 du gouvernement en tant que nouvelle entreprise, je trouve cela effrayant et, en fait tout, à fait. . .

M. Soublière: Me permettez-vous de répondre à cela? Il y a 20 ans, six personnes ont fondé notre société. C'est à ce moment-là que ça s'est passé. Ça c'est fait en une nanoseconde.

Mme Brushett: Oui, mais 100 p. 100?

M. Soublière: Ils ont obtenu un contrat, un seul contrat, du gouvernement. Mais cela a disparu au bout de quelques jours. . .

Mme Brushett: Peut-être que ce n'est pas de l'attribution de contrats. Peut-être que c'est du lobbying, à moins qu'il y ait là des relations. Je n'estime pas qu'on fasse preuve d'esprit d'entreprise lorsqu'on crée une nouvelle société en s'adressant au gouvernement et en comptant sur lui à 100 p. 100.

[Text]

Mr. Soublière: What happens through the competitive process is that the government issues contracts, so then someone would have left maybe a full-time job to try to compete for this. If they lose, they lose; they go bankrupt. If they win, they finally start a company. In our case that's what happened, and we used this initial mass to then go across the country and get off—

Mrs. Brushett: But as ex-public servants coming back to the government for 100% of your business—

Mr. Soublière: But we don't.

Mrs. Brushett: That's the beginning. But even today, how did you get into Canada Post? Was it through connections—

Mr. Soublière: No.

Mrs. Brushett: —or was it by a listed advertisement in the newspaper that said "We need high technology"?

Mr. Soublière: No. It was really a competitive process, as we do with Amoco, or Greyhound, or Tupperware or Ultramar.

Mrs. Brushett: With whom did you compete to get into Canada Post openly and publicly through a so-called contracting or tendering process?

Mr. Soublière: Many different companies in Canada Post—

Mrs. Brushett: Who? Name me two or three.

Mr. Soublière: Mr. Chairman, I'm not sure I could really say this appropriately.

Mrs. Brushett: Could you give it to me confidentially?

Mr. Soublière: Well, we don't. . . I'd prefer not to—

Mrs. Brushett: Okay—

M. Asselin: Ce n'est pas pertinent au débat.

Mrs. Brushett: Mr. Chairman, back to Nova Scotia. I'm from Nova Scotia. With whom did you compete just a couple of years ago in Nova Scotia? We're talking about contracting out, trying to get to the fundamental business here. Is contracting out beneficial to the taxpayer or is it a quasi-bureaucracy that's developing?

Mr. Soublière: I think it's beneficial to the taxpayer, beneficial to the people, beneficial to our community, and it's a new industry. It's happening in all of the private sector world everywhere.

Mrs. Brushett: I'm an entrepreneur. You're talking to the wrong lady here.

Mr. Soublière: Well, you have an opportunity. Go for it.

Mrs. Brushett: Oh, I've been that. I've made my money. I've been there. But I competed.

Mr. Soublière: So do we.

[Translation]

M. Soublière: Avec le processus de la concurrence, il se trouve que le gouvernement offre des contrats. Et il se peut qu'une personne ait laissé un emploi à plein temps pour essayer d'obtenir un contrat. Si elle ne l'obtient pas, elle perd tout et elle fait faillite. Si elle l'obtient, elle lance une société. C'est ce qui s'est produit dans notre cas et nous avons utilisé cette masse initiale pour nous étendre ensuite à l'ensemble du pays et nous lancer. . .

Mme Brushett: Mais en tant qu'anciens fonctionnaires qui reviennent au gouvernement pour obtenir 100 p. 100 de leur travail. . .

M. Soublière: Mais ce n'est pas le cas.

Mme Brushett: Cela l'a été au début. Mais même aujourd'hui, comment avez-vous réussi à obtenir la Société canadienne des postes? Grâce à des relations. . .

M. Soublière: Non.

Mme Brushett: . . .ou grâce à une publicité lue dans un journal disant «Recherchons technologie de pointe»?

M. Soublière: Non. Il a vraiment fallu faire face à la concurrence, comme nous le faisons avec Amoco, Greyhound, Tupperware ou Ultramar.

Mme Brushett: Qui étaient vos concurrents lorsque vous avez obtenu la Société canadienne des postes de façon évidente et publique grâce à une soi-disant attribution de contrat ou à une soumission?

M. Soublière: De nombreuses sociétés étaient en concurrence pour la Société canadienne des postes. . .

Mme Brushett: Qui? Citez m'en deux ou trois.

M. Soublière: Monsieur le président, je ne suis pas sûr de pouvoir révéler cela.

Mme Brushett: Pourriez-vous me le dire confidentiellement?

M. Soublière: Eh bien, nous ne. . . Je préférerais ne pas le faire. . .

Mme Brushett: Très bien. . .

Mr. Asselin: This is not relevant to our debate.

Mme Brushett: Monsieur le président, revenons à la Nouvelle-Écosse. Je viens de Nouvelle-Écosse. Qui étaient vos concurrents il y a quelques années en Nouvelle-Écosse? Il s'agit d'attribution de contrats, d'essayer d'en venir à l'essentiel. L'attribution de contrats ou la sous-traitance est-elle profitable au contribuable ou est-ce une quasi-bureaucratie qui se crée?

M. Soublière: Je crois que c'est profitable au contribuable, profitable à la population, profitable à notre collectivité et c'est une nouvelle industrie. C'est ce qui se produit partout dans l'ensemble du secteur privé.

Mme Brushett: Je suis entrepreneuse. Vous tombez mal.

M. Soublière: Eh bien, vous avez là une possibilité. Saisissez-la.

Mme Brushett: Oh, je l'ai fait. J'ai fait de l'argent, j'ai fait tout cela. Mais j'ai fait face à la concurrence.

M. Soublière: Nous aussi.

[Texte]

Mrs. Brushett: I made a widget and went out and sold it to people. I compete with the guy in the next town, the next community, and I hire sales people to get out there and hustle and knock on the doors. But we don't go near government unless there is some little thing they need. We're not dependent on government. We are dependent on the spirit of entrepreneurial marketing that we're trying to build into this country, and yet we have a bureaucracy that's building this quasi-layer of government contracting out in most of the information we're collecting.

Mr. Soublière: What I tried to point out was really that most of our business is away from government. We don't—

Mrs. Brushett: But in every province you're connected to government.

Mr. Soublière: We compete for projects. In this country government represents approximately 45% of the GNP, and governments in this country have most of the complex information systems. Governments seek out the private sector for solutions and for contracts, and governments go through the competitive process.

Mrs. Brushett: But would it be fair—

Mr. Soublière: We compete, and we win our share.

Mrs. Brushett: I know a lot of the small businesses that are very clever, they have the niche marketing in software today and they are good at what they do. Those are the ones you truly contract out to, those small little business guys throughout the world who are building excellence in software.

Mr. Soublière: Yes.

• 1205

Mrs. Brushett: So would it be fair for me to say that you're just another quasi-government agency that's there putting the contracts to the real entrepreneurs in the marketplace, who are the little, backbone businessmen of this country?

Mr. Soublière: No, I don't think that would be fair. We win, on competitive projects, contracts with the government. A great percentage of those contracts are subcontracted to small business, the software companies you referred to.

We have relationships, by the way, with small companies where we go international with them to compete jointly on projects, and we work together with them in many countries across the world.

I cannot say that we are not dependent on government, because we need some contracts. We try to earn a living. But we're not dependent on governments in terms of grant contributions.

Mrs. Brushett: I'm not talking about that, but you are in terms of the order itself, in terms of the contact.

[Traduction]

Mme Brushett: J'ai fabriqué un gadget et je suis allée le vendre. Je dois faire face à la concurrence d'une personne de la ville voisine, de la collectivité voisine et j'engage des vendeurs qui vont frapper aux portes. Mais nous ne nous adressons pas au gouvernement, à moins qu'il ait besoin de quelque chose. Nous ne dépendons pas du gouvernement. Nous dépendons de l'esprit d'entreprise pour commercialiser et c'est ce que nous sommes en train d'implanter dans notre pays, et il y a pourtant une bureaucratie qui constitue pratiquement une strate pour l'attribution de contrats gouvernementaux, d'après l'essentiel des renseignements que nous obtenons.

M. Soublière: J'essayais en fait de vous montrer que la plupart de nos activités se déroulent en dehors du gouvernement. Nous ne. . .

Mme Brushett: Mais dans toutes les provinces vous êtes lié avec le gouvernement.

M. Soublière: Nous faisons face à la concurrence pour les projets. Dans notre pays, le gouvernement représente environ 45 p. 100 du PIB et ce sont les gouvernements qui, dans notre pays, détiennent la plupart des systèmes d'information complexes. Les gouvernements s'adressent au secteur privé pour trouver des solutions et accorder des marchés, et les gouvernements mettent les intéressés en concurrence.

Mme Brushett: Serait-il juste. . .

M. Soublière: Nous faisons face à la concurrence et nous obtenons notre part des contrats.

Mme Brushett: Je connais beaucoup de petites entreprises qui sont très intelligentes, qui ont actuellement un créneau du marché des logiciels et qui font très bien ce qu'elles font. Ce sont vraiment à ces entreprises que vous attribuez des contrats, à ces petites entreprises du monde entier qui recherchent l'excellence dans le domaine des logiciels.

M. Soublière: Oui.

Mme Brushett: Serait-il juste de dire que vous êtes simplement un autre organisme quasi gouvernemental qui attribue des contrats aux vrais entrepreneurs du marché, c'est-à-dire aux petites entreprises-pivots de notre pays?

M. Soublière: Non, je ne pense pas que ce soit juste. Nous obtenons des projets, des contrats avec le gouvernement en faisant face à la concurrence. Un pourcentage important de ces contrats sont sous-traités à de petites entreprises, aux sociétés de logiciels dont vous avez parlé.

Soit dit en passant, nous avons des relations avec deux petites sociétés et nous nous associons avec elles pour essayer de faire face à la concurrence internationale pour certains projets et nous travaillons avec elles dans de nombreux pays du monde entier.

Je ne peux pas dire que l'on ne dépende pas du gouvernement parce qu'il nous faut certains contrats. Nous essayons de gagner notre vie. Mais nous ne dépendons pas des gouvernements pour ce qui est des subventions et des contributions.

Mme Brushett: Je ne parle pas de cela, mais vous dépendez d'eux pour ce qui est de la commande elle-même, pour ce qui est du contrat.

[Text]

When you use these terms here, I think you're confusing this committee quite superfluously in terms of what contracting out is, in terms of what is this body-shopping, as is to what is the true spirit of business in this country, and dealing with the public sector.

Mr. Soublière: I apologize, but I've been working at this for many years and I'm certainly not trying to confuse the committee.

The Chairman: I don't think I've been confused.

For what it's worth, Mrs. Brushett, it seems to me that government has work to contract out, and where do you contract out? They're not contracting out to another government. They're contracting out to other business people, other entrepreneurs, other people who belong to the private sector. I don't see how that —

Mrs. Brushett: But, Mr. Chairman, I choose to say that this is more a lobbying connection arrangement in most instances than it is a true posting of a tender and a contract that goes forward.

The Chairman: I suspect there's always politics in every human situation. When a company such as SHL Systemhouse is working for a big corporation such as IBM or Procter & Gamble, I suspect that there's also some lobbying or politicking there. I don't see the difference. Anyway, that's my opinion.

I really appreciate your coming. It was good of you. Thank you.

We have with us now James H. Over, the vice-president and general manager, federal region, Information Systems Management Corporation.

Thank you for coming. You have, at least in my estimation, a rather lengthy written submission. I hope it is not your intention to read every word, that you will give us a fairly short oral overview and then we can go to questions.

• 1210

Mr. James H. Over (Vice-President and General Manager, Federal Region, Information Systems Management Corporation): Thank you. My introduction will be rather brief.

ISM, a national company with over 700 employees in the Ottawa area, is pleased to have this opportunity to present our position on the benefits of contracting out and out-sourcing. We will be pleased to address any questions or issues you may have.

Let me say that ISM is not a builder or developer of technology. We do not develop operating systems software, nor do we build hardware. We are a service company, and therefore our role is to effectively apply technology to provide the most appropriate and effective solution or service to our clients. I think in my submission the example of the open bidding system is a good one, where we applied technology to provide a re-engineered system that has become more efficient and more effective. The end result is that it's now widely used across Canada.

[Translation]

Lorsque vous employez ces expressions, je crois que vous embrouillez inutilement les choses pour le Comité en expliquant ce qu'est l'attribution de contrats, ce qu'est l'embauche de ressources humaines, ce qu'est le véritable esprit d'entreprise de notre pays et pour ce qui est de traiter avec le secteur public.

M. Soublière: Je m'en excuse, mais je travaille depuis de nombreuses années à cela et je n'essaie certainement pas de jeter les membres dans la perplexité.

Le président: Je ne crois pas avoir été embrouillé.

Il me semble, madame Brushett, que le gouvernement doit attribuer des contrats et à qui doit-il les attribuer? Il ne va pas les attribuer à un autre gouvernement. Il va les attribuer à d'autres gens d'affaires, d'autres entrepreneurs, d'autres personnes qui appartiennent au secteur privé. Je ne vois pas comment cela. . .

Mme Brushett: Mais, monsieur le président, j'estime que dans la plupart des cas, c'est plutôt une entente due à des relations et au lobbyisme qu'un véritable appel d'offres à la suite duquel un contrat est attribué.

Le président: Je crains qu'il y ait toujours un côté politique à toute situation humaine. Lorsqu'une entreprise comme SHL Systemhouse travaille pour une grosse société comme IBM ou Procter & Gamble, j' imagine qu'il y a là aussi du lobbying et de la politique qui se font. Je ne vois pas la différence. C'est du moins ce que je pense.

Je vous remercie vraiment d'avoir eu l'amabilité de venir.

Nous avons maintenant parmi nous M. James H. Over, vice-président et directeur général pour la région fédérale d'Information Systems Management Corporation.

Merci d'être venu. Vous avez, à ce que je crois, un mémoire assez long. J'espère que vous n'avez pas l'intention de le lire intégralement et que vous allez simplement nous en donner une idée générale pour que nous puissions passer aux questions.

M. James H. Over (vice-président et directeur général, région fédérale, Information Systems Management Corporation): Merci. Je serai très bref.

ISM, société nationale comptant plus de 700 employés dans la région d'Ottawa, est heureuse d'avoir la possibilité de donner son opinion sur les avantages de la passation de marchés et du recours à la sous-traitance. Nous serons heureux de répondre aux questions ou aux problèmes que vous pourriez avoir.

Il faut dire qu'ISM ne fait pas de développement technologique. Nous ne développons pas des systèmes d'exploitation sous forme de logiciels et ne fabriquons pas de matériel. Nous sommes une entreprise de services et notre rôle consiste donc à appliquer en fait la technologie pour offrir à nos clients des solutions ou des services efficaces et pertinents. Nous en donnons un bon exemple dans notre mémoire avec le Service des invitations ouvertes à soumissionner pour lequel nous avons appliqué la technologie afin de mettre au point un nouveau système qui est devenu plus efficient et plus efficace. Il est d'ailleurs désormais largement utilisé dans tout le Canada.

[Texte]

Through partnerships, ISM has sought out and brought world-class products and solutions to Canada. A couple of examples of these would be our partnership with TRW in the United States. We have brought their very advanced electronic messaging products, which were developed originally for the U.S. defence, and commercialized them. We are now introducing these with GTIS to develop an electronic directory service for all of the federal government.

Another example would be a partnership we have with Cap Gemini Sogeti, which is one of the largest information technology service companies in Europe, and we will be bringing their methodology and practices to Canada to apply to the maintenance of applications where we see a tremendous need to apply discipline and efficiency.

ISM has also been successful in partnering with government. Again, I would say OBS is a good example of where a partnership has become very fruitful, very beneficial to the federal government, and is now being applied to provincial governments across the country.

Another example would be a product called CHOICES, which was originally conceived in government in the early 1980s. With significant investment from ISM, this has now become the premier product in its marketplace across North America, and we are now achieving success in Europe.

One recent example is the catalogue update program, which we were involved in with National Defence, and we currently have people in Singapore attempting to sell that solution to the Singapore government.

The benefits of contracting out and out-sourcing go far beyond the cost benefits. It provides customers with greater flexibility in the solutions that can be afforded to them. It also takes out capital cost avoidance. They no longer need to invest huge capital sums into information technology, which unfortunately is a very capital-intensive industry.

It also helps avoid the technology risk where suppliers can apply previous expertise, previous experience, and bring to bear technology they have had previous experience with.

It also allows the customer to capitalize on world-class solutions such as what I have mentioned with TRW and Cap Gemini Sogeti.

It also provides an opportunity for a business partnership and export potential of the solutions developed with the customer.

Finally, it offers tremendous opportunity for the new employees of the company, who come largely from among our customers and who are IT professionals. Our experience is they've all experienced improved career opportunities working for an organization whose primary focus is information technology.

That is the end of my introduction. We would be pleased to answer any questions.

[Traduction]

Grâce à des partenariats, ISM a recherché et amené au Canada des produits et des solutions d'envergure internationale. Nous pourrions vous en donner quelques exemples, notamment notre association avec la société TRW, aux États-Unis. Nous avons amené au Canada ses produits de messagerie électronique de pointe, qui avaient été mis au point à l'origine pour la défense américaine, et nous les avons commercialisés. Nous les présentons actuellement avec GTIS afin d'élaborer un service d'annuaire électronique pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Nous pouvons vous donner comme autre exemple notre association avec Cap Gemini Sogeti, qui est l'une des plus grosses sociétés de services de technologie de l'information en Europe, et nous apporterons au Canada ses méthodologie et ses pratiques que nous appliquerons là où il semble être nécessaire de faire preuve de discipline et d'efficacité.

ISM a également réussi à s'associer avec le gouvernement. Une fois encore, le SIOS est un bon exemple de partenariat qui s'est avéré très fructueux, très profitable pour le gouvernement fédéral et ce service est maintenant adopté par les gouvernements provinciaux de l'ensemble du pays.

Le produit appelé CHOIX qui avait été conçu à l'origine au gouvernement au début des années quatre-vingt, constitue un autre exemple. Grâce à un important investissement d'ISM, il est devenu le premier produit dans son créneau sur l'ensemble du marché nord-américain, et nous sommes maintenant en train de connaître le succès en Europe.

Comme autre exemple récent, nous pouvons donner le programme de mise à jour de catalogues auquel nous avons participé avec la Défense nationale, et nous avons actuellement des gens à Singapour qui tentent de vendre cette solution au gouvernement de Singapour.

Les avantages de la passation de marchés et du recours à la sous-traitance vont bien au-delà des avantages pécuniaires. Ils consistent également à offrir aux clients une plus grande marge de manoeuvre pour les solutions qui peuvent leur être offertes. On évite ainsi les gros investissements. Il n'est plus nécessaire d'investir d'énormes sommes dans la technologie de l'information qui est malheureusement une industrie de capital.

Ce système contribue aussi à éviter le risque technologique que constitue la possibilité pour les fournisseurs d'appliquer un savoir-faire acquis antérieurement, une expérience précédente et de consacrer toute leur énergie à la technologie qu'ils ont connue auparavant.

Il est ainsi possible au client de profiter de solutions d'envergure mondiale comme celles que j'ai mentionnées avec TRW et Cap Gemini Sogeti.

Ce système offre également la possibilité de partenariat commercial et d'exportation des solutions mises au point avec le client.

Enfin, il fournit des possibilités énormes aux nouveaux employés de la société qui viennent en grande partie de chez nos clients et qui sont des professionnels de la technologie de l'information. D'après ce que nous pouvons constater, ils ont tous amélioré leurs possibilités de carrière en travaillant pour une organisation qui s'occupe essentiellement de technologie de l'information.

Voilà ce que je voulais vous dire pour commencer. Nous serons heureux de répondre aux questions s'il y en a.

[Text]

The Chairman: Thank you very much. Mr. Asselin, you have eight minutes.

M. Asselin: Même si vous avez fait l'ensemble de votre présentation en anglais, soyez sûr que mes attaques ou mes questions ne sont pas attribuables au fait que vous avez parlé exclusivement en anglais. On le fait régulièrement ici au Comité. Peut-être que M^{me} la députée a réagi de cette façon parce que le témoin précédant avait prononcé les trois quarts de son allocution en français et qu'elle a dû subir les services de l'interprétation. Cela fait partie du travail parlementaire.

• 1215

ISM est un sous-traitant important selon la lecture que l'on fait de votre document. Est-ce exact que 15 p. 100 de votre chiffre d'affaires provient du gouvernement fédéral?

Mr. Over: First of all, I apologize. I am an anglophone. With my accent, you can perhaps understand.

We do in fact contract out translation services.

Is ISM a large company? We have about 4,000 employees across Canada, broken up into nine regions, all the way from Vancouver in the west to Moncton in the east.

We are currently 52% owned by IBM Canada. IBM Canada has recently made an offer to purchase the balance of the outstanding shares as a vote of their confidence in the company and their perception of the future growth of the company within Canada.

My comment that 15% of the revenue comes from the federal region is correct. But currently 78% of that revenue is with the federal government. The balance is outside the federal government.

M. Asselin: Mais 15 p. 100 de vos revenus proviennent du gouvernement fédéral. Cela veut dire que le gouvernement fédéral génère annuellement environ 75 millions de dollars de l'ensemble de votre chiffre d'affaires. Est-ce exact?

Mr. Over: It's probably less than that. It's probably more like \$40 million.

M. Asselin: Quels sont vos principaux clients au Québec?

Mr. Over: Our main customers in Quebec at present are Equifax Canada, Banque Nationale, and Air Canada.

M. Asselin: Lorsque vous travaillez pour le gouvernement fédéral, livrez-vous des équipements, des installations et des cours de formation, c'est-à-dire l'ensemble du service clés en main? Offrez-vous le service clés en main qui comprend les équipements, l'installation, l'entretien et certains cours de formation au personnel qui aura à travailler avec vos équipements?

Mr. Over: The only time we would provide equipment is when that equipment is required to deliver the service. As I said, we are an IT services company. Therefore we would be delivering hardware equipment only when that was part of the service delivered.

In some cases we would acquire that equipment on behalf of the Crown. In some cases the Crown would acquire the equipment directly. Depending on which arrangement it was, either the Crown or we ourselves would arrange for maintenance of that equipment.

[Translation]

Le président: Merci beaucoup. Monsieur Asselin, vous disposez de huit minutes.

Mr. Asselin: Even if you made all your presentations in English, I want you to know that my attacks or questions are not due to the fact that you only spoke in English. This happens regularly at this committee. Maybe the lady MP reacted in a likewise manner because the former witness gave three quarters of his presentation in French and that she had to be subjected to the interpretation services. This goes with working in Parliament.

From reading your paper, one can infer that ISM does a lot of contracting out. Is it true that 15% of your turnover comes from the federal government?

M. Over: Tout d'abord, je dois vous demander pardon. Je suis anglophone. Vous l'aurez compris d'après mon accent.

Nous impartissons en fait nos services de traduction.

ISM, est-elle une grosse société? Nous avons près de 4 000 employés dans l'ensemble du Canada répartis dans neuf régions, de Vancouver dans l'Ouest à Moncton dans l'Est.

IBM Canada détient actuellement 52 p. 100 de nos actions. IBM Canada a récemment offert d'acheter le reste de nos actions en circulation en signe de confiance à l'égard de notre société et pour montrer qu'elle prévoit une croissance pour notre société au sein du Canada.

Lorsque j'ai dit que 15 p. 100 de nos recettes provenaient de la région fédérale, c'était juste. Mais actuellement, 78 p. 100 de ces recettes proviennent du gouvernement fédéral. Le reste provient d'ailleurs.

Mr. Asselin: But 15% of your revenue comes from the federal government. That means that the government generates yearly almost \$75 million of your total turnover. Is that correct?

M. Over: C'est sans doute moins que cela. C'est sans doute davantage de l'ordre de 40 millions de dollars.

Mr. Asselin: Who are your main customers in Quebec?

M. Over: Nos principaux clients au Québec sont à l'heure actuelle Equifax Canada, la Banque Nationale et Air Canada.

Mr. Asselin: When you work for the federal government do you deliver hardware, do you install the equipment and give training courses, that is to say do you provide the whole gamut of the service? Do you provide the whole gamut of services including the equipment, the setting-up, the maintenance and some training courses to the staff who will be working on your equipment?

M. Over: Le seul moment où nous fournissons le matériel, c'est lorsque ce matériel est nécessaire pour donner le service. Comme je l'ai dit, nous sommes une société de services de technologie de l'information. Nous ne livrons donc du matériel que si cela fait partie du service offert.

Dans certains cas, nous achetons ce matériel au nom de l'État. Dans certains cas, l'État achète le matériel directement. Cela dépend de l'arrangement conclu et c'est soit l'État, soit nous-mêmes qui prévoyons l'entretien de ce matériel.

[Texte]

M. Asselin: ISM a-t-elle déjà obtenu des subventions directes du gouvernement? Avez-vous déjà reçu des subventions pour la recherche et le développement?

Mr. Over: To the best of my knowledge, our company has never received any subsidies from government. The only benefits we would have got from research and development would be any tax benefits. In fact, within some provinces our arrangement with the provincial government is to invest in that province. An example would be Manitoba, where we recently passed over a cheque for I believe \$300,000 to the local university. We have invested over \$2 million in small business in that province. We have a commitment to that province to grow the population of high-tech jobs within our organization.

The Chairman: You mentioned the local university. I come from Winnipeg. We have two universities in the city. Which one?

Mr. Over: I'm not sure which one. But I know specifically we have made a donation to the University of Regina, or the University of Saskatchewan.

M. Asselin: On sait que le gouvernement doit faire connaître ses exigences dans ses plans et devis avant d'aller en soumission afin de permettre aux différentes compagnies de soumissionner correctement.

Vous est-il déjà arrivé de soumissionner et de rencontrer, dans le devis, des exigences qui ont embêté votre compagnie dans le processus de soumission ou des exigences qui reflétaient les coordonnées d'une compagnie concurrente?

• 1220

Mr. Over: There are certain situations where we determine that we don't have the appropriate capability to respond to the tender, and in those cases we do not. There are some situations where the specifications in the tender appear to be directed to a specific solution, and unless we can provide that solution or one that is equivalent or as good, we would opt in that case not to compete in that tender.

The Chairman: Mrs. Catterall has to leave at 12:30 p.m., and Mr. Strahl has been kind enough to offer to vacate his spot so that Mrs. Catterall could go next.

Mrs. Catterall: Thank you.

D'abord, j'aimerais présenter mes excuses à notre témoin pour les mots exprimés par mon collègue de l'autre côté.

J'aimerais expliquer très clairement à notre collègue et à notre témoin que chaque député et chaque témoin devant le Comité a le droit de parler dans n'importe quelle langue officielle de notre pays. C'est la politique du pays. C'est la politique du gouvernement. C'est la politique du Parlement. Les points de vue et les informations que vous nous apportez sont également valables en anglais et en français, et les contributions des députés sont également valables en français ou en anglais.

M. Asselin: Je m'excuse. Je suis à 100 p. 100 d'accord, monsieur le président. Plus tôt, monsieur le témoin, j'ai été très poli. J'ai posé mes questions sans démontrer d'agressivité, comme madame la députée l'a fait à l'endroit du témoin précédent.

[Traduction]

Mr. Asselin: Has ISM already been given direct grants from the government? Did you already get grants for research and development?

M. Over: Autant que je sache, notre société n'a jamais reçu de subventions du gouvernement. Les seuls avantages que nous avons obtenus de la recherche et du développement seraient sous forme d'avantages fiscaux. En réalité, dans certaines provinces, notre entente avec le gouvernement provincial nous engage à investir dans cette province. Je peux donner comme exemple le Manitoba où nous avons récemment remis un chèque de 300 000\$, je crois, à l'université de la région. Nous avons investi plus de 2 millions de dollars dans de petites entreprises de la province. Nous nous sommes engagés auprès de cette province à augmenter le nombre des emplois de technologie de pointe au sein de notre organisation.

Le président: Vous avez parlé de l'université de la région. Je viens de Winnipeg. Nous avons deux universités dans cette ville. De laquelle s'agit-il?

M. Over: Je n'en suis pas sûr. Mais je sais que nous avons fait un don à l'Université de Regina ou à l'Université de la Saskatchewan.

Mr. Asselin: We know that the government has to give its requirements in its plans and specifications before going to tender to enable various companies to bid appropriately.

Did you already happen to bid when the requirements in the specifications were giving trouble to your company for the bidding or when those requirements reflected those specifics of a competitor?

M. Over: Dans certaines situations, nous décidons que nous n'avons pas la capacité voulue pour répondre à une offre et dans ce cas nous ne soumissionnons pas. Il arrive parfois que le descriptif de l'appel d'offres semble commander une solution donnée, et si nous ne pouvons pas fournir cette solution ou en offrir une qui soit équivalente ou aussi bonne, nous décidons en l'occurrence de ne pas soumissionner.

Le président: M^{me} Catterall doit partir à 12h30 et M. Strahl a eu l'amabilité de lui laisser sa place. C'est donc maintenant à M^{me} Catterall de prendre la parole.

Mme Catterall: Merci.

First of all, I would like to apologize to our witness for what my colleague on the other side said.

I would like to explain very clearly to our colleague and our witness that each MP and each witness for the committee has the right to speak in either of the official languages of our country. This is our policy. It is a government policy. It is the parliamentary policy. The views and information that you give us are equally valid in English and French and the MPs contributions are equally valid in French or English.

Mr. Asselin: I am sorry. I agree 100%, Mr. Chairman. Earlier on, Mr. Witness, I was very polite. I was asking my questions without showing any aggressivity as did Madam MP with the former witness.

[Text]

Mrs. Catterall: I want to ask our witness about subcontracting. It's a two-part question. Mr. Soublière indicated that an outside company can often do things at a lower cost even though it is paying salaries, because this is its area of specialty.

I also want to ask you a two-part question. In contracting out to other companies and subcontracting some of this work and putting these packages together, do you believe that you as a company get better prices from your subcontractors than government might get from those subcontractors, and if so, why?

The second part of the question, and one that interests me greatly, is that both our witnesses have referred to products they developed for government which they subsequently develop as a marketable product to other companies or to other governments, and that's very positive. It's a constructive effect of government contracting. It also may mean that government is paying for the development of a product.

What measures are taken so that government also benefits from some of the pay-backs of allowing you the opportunity at its expense to develop that product? Are we doing enough to ensure that this does happen?

Mr. Over: Let me attempt to answer the first part of your question, which I think was whether we believe we get better prices from our subcontractors than government could get directly. I have no way of determining if we do. My opinion is that we develop a better relationship with those subcontractors because we're both working toward a mutual goal. They also view that working with larger organizations on one specific piece of business provides them with opportunities to gain from their business as they improve their credentials. I believe the benefit there is a better partnership.

• 1225

The second part of the question was that organizations such as ISM do in fact take applications that they have been involved in or have developed for government and remarket them, and does government gain any advantages from that?

Let me use two examples, one being the open bidding system.

In fact, there we re-engineered the process. We applied the technology, and we took on a zero-dollar contract that said that we would invest in the development and the Crown would use this initially for what was then Supply and Services Canada to advertise their RFPs and fulfil the delivery of these RFPs to the subscribers. So we are in fact paid by the subscriber, rather than by the Crown.

The Crown, in my belief, saved at least \$8 million a year in doing this, before any savings in personnel costs, through a reduction in postage costs, photocopying costs, and costs of advertising in the media.

[Translation]

Mme Catterall: Je voulais poser une question à notre témoin sur la sous-traitance. C'est une question en deux parties. M. Soublière nous a dit qu'une entreprise de l'extérieur peut souvent faire des choses pour moins cher, même si elle paye des salaires, parce que c'est son domaine de spécialité.

Je veux vous poser une question en deux parties. En donnant à contrat à d'autres entreprises et en sous-traitant une partie du travail et en regroupant tout cela, pensez-vous qu'à titre d'entreprise vous obteniez de meilleurs prix de vos sous-traitants que ne pourrait en obtenir le gouvernement auprès de ces mêmes sous-traitants, et si tel est le cas, pourquoi?

La deuxième partie de ma question, c'est quelque chose qui m'intéresse beaucoup, c'est que nos deux témoins ont parlé de produits qu'ils ont mis au point pour le gouvernement et dont ils font ensuite un produit commercialisable destiné à d'autres entreprises ou à d'autres gouvernements et que cela est très positif. C'est un effet tout à fait positif des contrats offerts par le gouvernement. Cela veut peut-être dire aussi que le gouvernement paye pour la mise au point d'un produit.

Quelles mesures prend-on pour que le gouvernement profite également de certains des bénéfices que vous procure le fait de pouvoir mettre au point un produit à ses dépens? Fait-on suffisamment pour faire en sorte que cela soit le cas?

M. Over: Je vais essayer de répondre tout d'abord à la première partie de votre question. Vous vouliez savoir si nous pensons obtenir de meilleurs prix de nos sous-traitants que le gouvernement ne pourrait en obtenir directement. Il ne m'est pas possible de le savoir. J'ai l'impression que nous établissons de meilleures relations avec ces sous-traitants parce que nous travaillons à la réalisation d'un objectif commun. Ils estiment aussi que de travailler avec de plus grandes organisations dans un secteur particulier d'activité leur donne la possibilité d'obtenir de meilleures références en tant qu'entreprise. Je crois que l'avantage ici est un meilleur partenariat.

Dans la deuxième partie votre question vous demandiez si les organisations telles que ISM appliquent en réalité des solutions auxquelles elles ont contribué ou qu'elles ont mises au point pour le gouvernement et les commercialisent ensuite. Vous vouliez savoir si le gouvernement en tirait profit?

Je vais donner deux exemples, dont le Service des invitations ouvertes à soumissionner.

Nous avons en fait remodelé la méthode. Nous avons appliqué la technologie et nous avons signé un contrat pour une somme nulle, selon lequel nous allions investir pour mettre au point une solution que l'État utiliserait à l'origine par le biais de ce qui était alors Approvisionnement et Services Canada pour faire connaître ses DDP et faire parvenir ces DDP aux abonnés. Nous étions en fait payés par les abonnés plutôt que par l'État.

L'État, à mon avis, a économisé au moins huit millions de dollars par an en procédant de la sorte, sans compter toutes les économies réalisées en personnel, grâce à une réduction des frais d'affranchissement, de photocopies et de publicité dans les médias.

[Texte]

[Traduction]

The second example was choices where the concept was developed within government. It was originally an old mainframe-based system, and ISM invested several million dollars over several years to bring that product to a PC-based system and are now successful in marketing that across Canada and now into Europe. We in fact pay royalties to the federal government for the use of the concept and the name.

Le deuxième exemple est celui de CHOIX qui a été conçu au sein du gouvernement. Il s'agissait à l'origine d'un système ancien avec processeur central et ISM a investi plusieurs millions de dollars sur plusieurs années pour mettre ce produit sur système pour ordinateurs personnels et le commercialise maintenant avec succès dans l'ensemble du Canada et même en Europe. Nous payons en fait des redevances au gouvernement fédéral pour l'utilisation de l'idée et du nom.

Mrs. Catterall: One of the issues that I'm sure you heard discussed during the testimony of the previous witness is how government goes through a period of transition and at the same time deals fairly and minimizes disruption to the lives and careers of its employees. Many people will go and work with a private sector company when it's a question of work having been contracted out. Given that this is going to become a major issue in the coming years, would a company such as yours be prepared also to consider the secondment of people into your company?

Mme Catterall: L'une des questions dont vous avez certainement entendu parler pendant les témoignages précédents consiste à savoir comment le gouvernement vit une période de transition tout en restant juste et en minimisant les perturbations dans la vie et la carrière de ses employés. De nombreuses personnes vont travailler dans une entreprise du secteur privé parce que le travail lui a été confié en sous-traitance. Étant donné que cela va devenir un problème important dans les années à venir, une entreprise comme la vôtre serait-elle prête à envisager également que l'on détache des employés dans votre entreprise?

Mr. Over: I think in certain instances we would be very open to the secondment of people into our company. If what you mean by that is on a term, sort of that they gain experience and perspective from working in the private sector, that would be extremely worth while.

M. Over: Je crois que dans certains cas nous serions tout à fait prêts à accepter que des personnes soient détachées dans notre entreprise. Si vous entendez par là un détachement provisoire, pour leur permettre d'obtenir une certaine expérience et d'avoir une idée de ce que le travail dans le secteur privé représente, ce serait extrêmement valable.

We have taken over employees from provincial government and from large telephone companies, and our experience has been that not only have they all remained with our company, but the morale increases because they now view that their career opportunities have increased significantly in that, whereas they were perhaps in an IT department in a large telephone company, servicing the telephone company as a staff organization almost, they are now in an IT technology company. For example, some of the employees at B.C. Tel are now actively involved in ISM marketing services into Hong Kong.

Nous avons accepté des employés des gouvernements provinciaux et de grandes compagnies de téléphone et nous avons constaté que non seulement ils sont tous restés dans notre entreprise, mais que leur moral augmente parce qu'ils comprennent que leurs possibilités de carrière ont maintenant augmenté nettement alors qu'ils étaient peut-être auparavant dans un service de technologie de l'information dans une grande compagnie du téléphone, ils assurent le service pour la compagnie de téléphone pratiquement comme pour une organisation d'employés, et qu'ils sont maintenant dans une entreprise de technologie de l'information. Par exemple, certains des employés de B.C. Tel sont maintenant membres actifs des services de commercialisation d'ISM à Hong Kong.

Mrs. Catterall: Thank you very much. I apologize, but I have to leave to take care of some other business.

Mme Catterall: Merci beaucoup. Je vous prie de m'excuser car je dois partir à cause d'autres engagements.

The Chairman: You've spoken rather glowingly of out-sourcing and what it can do. Do you think we've only scratched the surface when it comes to out-sourcing, and if so, where do you think it can lead us? When I say "us", I'm talking about the federal government of course.

Le président: Vous avez parlé en termes plutôt flatteurs de la sous-traitance et de ce qu'elle peut faire. Pensez-vous que nous n'ayons fait qu'égratigner la substance lorsqu'il s'agit de sous-traitance et dans l'affirmative, où pensez-vous que cela puisse nous mener? Lorsque je dis «nous», je veux parler du gouvernement fédéral bien sûr.

Mr. Over: The concept of out-sourcing is such that it goes beyond merely contracting out. It's delivery of a service or of a function where in fact the normal case is that it's being delivered through in-house resources. Out-sourcing goes to the extent where the supplier will take over the assets that were used in the delivery of that function or service—be they hardware, software, in some cases real estate—

M. Over: L'idée de sous-traitance est telle qu'elle va au-delà de la simple passation de marchés. Il s'agit d'offrir un service ou des fonctions qui sont normalement fournis par des ressources internes. Pour la sous-traitance, le fournisseur prend à sa charge les biens qui étaient utilisés pour offrir ces fonctions ou ce service—qu'il s'agisse de matériel, de logiciels, et dans certains cas de biens immobiliers. . .

[Text]

[Translation]

• 1230

The Chairman: I want you to use your imagination, if you can, and tell us what might be out-sourced that we don't out-source yet. Give us some idea, if you can, so we can understand where this might go.

Mr. Over: From an IT perspective, what has happened in the out-sourcing industry over the last five or six years is that most of the out-sourcing has been the management of large data centres and network operations. It's evolving to become more than that, but that's where it started.

It started there because that is a well-defined operational function that is easy for the customer to get his mind and atoms around, as to what he expects from that function and also what his operating and capital costs are. That has been the easiest part for people to contract out because it's something you can quantify and put a fence around, so you know exactly what you are expecting to have delivered as a service. I don't think the federal government has done an awful lot of that yet.

The Chairman: Let me try this once more. Do you, as a company, have eyes on a particular component of government? Are you saying to yourself, if that were out-sourced, we could do a great job for the Canadian taxpayer?

Mr. Over: We have three components we would see as real candidates for out-sourcing.

The Chairman: Tell me, tell me. This is what I've been dying to hear.

Mr. Over: Large-scale data centres that are company operated in-house—

The Chairman: Large data and large-scale taxation? What are we talking about?

Mr. Over: Taxation would be one example. Statistics Canada is another example. Public Works and Government Services Canada—they all operate large in-house data centres. It seems there is evidence across North America that several organizations have out-sourced those areas. That doesn't mean it's a solution for everyone because everyone has not opted to do that.

The Chairman: What are the other two examples?

Mr. Over: One example is the maintenance of operational applications. We don't see it well managed within the private sector or in the public sector.

The Chairman: What's it called again? This is jargon I don't understand very well.

Mr. Over: It's called maintaining operational applications like financial applications and human resources applications. Billions of dollars have been invested in the development of these applications and a code, and they need to be maintained on an ongoing basis. In most application shops, which sometimes have hundreds of employees, 40% to 80% of these employees devote their time to maintenance rather than development. We see that as an opportunity as well.

Le président: J'aimerais que vous ayez recours à votre imagination, si possible, pour nous dire ce que l'on pourrait sous-traiter qui ne l'est pas déjà. Donnez-nous—en une idée éventuellement pour que nous sachions vers quoi nous pourrions nous orienter.

M. Over: Sur le plan de la technologie de l'information, voici ce qui s'est produit dans le secteur de la sous-traitance au cours des cinq ou six dernières années: essentiellement, la gestion des gros centres de données et l'exploitation des réseaux ont été accordés en sous-traitance. La chose est en train d'évoluer et on donne plus que cela maintenant, mais c'est là que tout a commencé.

C'est là que tout a commencé, parce que c'est une fonction d'exploitation bien délimitée que le client peut facilement appréhender, c'est-à-dire qu'il lui est facile de voir ce qu'il peut attendre d'une telle fonction, mais aussi quels sont ses frais d'exploitation et d'immobilisation. C'est ce qui a été le plus facile à donner en sous-traitance parce qu'il s'agit d'une chose facile à quantifier et à délimiter; vous savez donc exactement à quel service vous attendre. Je ne crois pas que le gouvernement fédéral ait fait beaucoup d'opérations de ce genre jusqu'ici.

Le président: Je vais formuler ma question autrement. En tant qu'entreprise, y a-t-il un élément particulier du gouvernement qui vous intéresse? Vous dites-vous, si les choses étaient accordées en sous-traitance, nous pourrions faire un excellent travail pour le contribuable canadien?

M. Over: Il y a trois éléments qui nous semblent vraiment des candidats à la sous-traitance.

Le président: Quels sont-ils? C'est ce que je rêve d'entendre.

M. Over: Les centres de données de grande envergure qui sont exploités par des entreprises à l'interne. . .

Le président: Les gros centres de données et l'impôt sur une grande échelle? De quoi s'agit-il?

M. Over: L'impôt en est un bon exemple. Statistique Canada en est un autre exemple. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada—tous ces ministères ont de gros centres de données qui sont exploités à l'interne. Nous avons des exemples en Amérique du Nord de plusieurs organisations ayant sous-traité ces secteurs. Cela ne veut pas dire que ce soit la solution pour tout le monde puisque tout le monde ne l'a pas choisie.

Le président: Quels sont les deux autres exemples?

M. Over: Il y a d'une part la maintenance des applications opérationnelles. Cela ne nous semble pas géré comme il se doit par le secteur privé et le secteur public.

Le président: Comment dites-vous? C'est un jargon qui m'est un peu étranger.

M. Over: Cela s'appelle la maintenance des applications opérationnelles telles que les applications financières et les applications dans le domaine des ressources humaines. Des milliards de dollars ont été investis pour mettre au point ces applications et un code, et il faut assurer leur maintenance en permanence. Dans la plupart des entreprises d'application, qui ont parfois des centaines d'employés, de 40 à 80 p. 100 de ces employés consacrent leur temps à la maintenance plutôt qu'au développement. Nous pensons qu'il y a là aussi une possibilité.

[Texte]

Number three is in the area of desk-top PCs, and particularly where they are connected into networks. The federal government spent last year, to the best of our knowledge, over half a billion dollars purchasing PCs. They will spend another half billion dollars next fiscal year, and this trend will probably continue.

PCs are getting to the stage of almost being commodities. Nobody buys telephone hand-sets any more. You get them on a lease basis, and if you require a new telephone hand-set with new features, you just have it replaced. We see a real opportunity there.

The Chairman: Thank you.

I'm sorry I delayed your appearance, Mr. Strahl, but I wanted our guest to be a little futuristic for us.

Mr. Strahl: Thank you, Mr. Chairman. I think you took almost all my questions, but they were the ones I wanted asked anyway, so that's good.

I would just like to add my voice to assure you no apologies are necessary for speaking English to the committee. I don't know where that mind-set comes from either, but that's something we are working on.

You said you do what you do best and then subcontract out other things as well. In other words, you do management services best, so you would not do in-house translation services, for example.

The problem with the federal government is that I have to stretch my imagination to find anything the federal government does best. It is noted for that. But it does have to provide services. We can't just say it doesn't do anything that well, so we'll just contract everything out in the federal government. We have to do some things in-house.

• 1235

My question, I guess, was along the lines of the chairman's question. Here on the Hill, for example, I think you could in essence, if you wanted to, contract the whole thing. You could contract out translation, maintenance, food delivery services, security, everything but the pages. You could contract out the whole place.

The Chairman: Not the MPs.

Mr. Strahl: Well, there's some dispute on that, too; but no, not the MPs. Why shouldn't we? When should you not contract out, if there are lots of advantages?

Mr. Over: There are lots of companies deciding what is their core business, and focusing very much on what their core business is, and what is not their core business. They are taking a hard look and in many cases deciding that there are experts who can provide those services to that organization more effectively, more efficiently than they can. This also allows them to devote their capital, their management time, and their efforts directly to their core business. I believe you should always take a hard look at what is not your core business to decide if there is a benefit to the organization to have experts deliver that on your behalf.

[Traduction]

Troisièmement, il y a le secteur des ordinateurs de bureaux et plus particulièrement lorsqu'ils sont reliés en réseaux. Le gouvernement fédéral a dépensé l'année dernière, autant que je sache, plus d'un demi-milliard de dollars pour acheter des ordinateurs personnels. Il dépensera un autre demi-milliard de dollars au cours du prochain exercice financier et cette tendance va certainement se maintenir.

Les ordinateurs personnels sont presque devenus des produits de consommation. Personne n'achète plus de téléphones. Vous les louez et si vous avez besoin d'un appareil avec de nouvelles caractéristiques, vous le faites remplacer. Nous voyons là une véritable possibilité.

Le président: Merci.

Je suis désolé d'avoir retardé votre intervention, monsieur Strahl, mais je voulais que notre invité nous parle un peu de l'avenir.

M. Strahl: Merci, monsieur le président. Vous m'avez soufflé presque toutes mes questions, mais je voulais qu'elles soient posées et c'est donc une bonne chose.

Je veux simplement ajouter que vous n'avez pas à vous excuser de parler en anglais au comité. Je ne sais d'où est venue cette nouvelle idée, mais nous essayons de changer la situation.

Vous dites que vous faites ce que vous arrivez le mieux à faire et que vous sous-traitez d'autres choses également. Autrement dit, ce que vous faites le mieux, ce sont les services de gestion, vous n'assurez donc pas les services de traduction à l'interne, par exemple.

Le problème avec le gouvernement fédéral, c'est que même si j'essaie de faire preuve d'imagination, j'ai du mal à trouver quelque chose que le gouvernement fédéral fait bien. Il est reconnu pour cela. Mais il faut bien qu'il fournisse des services. On ne peut pas dire: Il ne fait rien de bien, on va donc sous-traiter tous les services du gouvernement fédéral. Il faut bien que l'on fasse certaines choses à l'interne.

Ma question était semblable à celle du président. Ici sur la Colline, par exemple, on pourrait dire en gros, si on voulait, qu'on pourrait tout sous-traiter. On pourrait sous-traiter la traduction, la maintenance, les services de restauration, la sécurité, tout à l'exception des pages. On pourrait tout sous-traiter ici.

Le président: Pas les députés.

M. Strahl: On se pose la question aussi, mais non. Pas les députés. Pourquoi ne pas sous-traiter? Quand ne devrait-on pas sous-traiter, si cette solution présente de nombreux avantages?

M. Over: De nombreuses entreprises se fixent des activités principales et font très attention à ce qui constitue leurs activités principales et ce qui n'en est pas. Ces entreprises étudient les choses sérieusement et dans de nombreux cas concluent que des experts peuvent fournir ces services à leur organisation plus efficacement qu'elles-mêmes. Cela leur permet aussi de consacrer leurs capitaux, leur temps de gestion et leurs efforts directement à leurs activités principales. Je crois qu'il faut toujours regarder de très près ce qui ne constitue pas vos activités principales pour savoir s'il pourrait être profitable à votre organisation de demander à des experts de le faire en votre nom.

[Text]

Mr. Strahl: And if that is the criterion, then on the Hill here we could consider a lot of services to be contracted out.

Mr. Over: Absolutely.

Mr. Strahl: We don't necessarily do printing more efficiently than the private sector, or a lot of services. You're suggesting that we should consider a lot of things that aren't our core business.

Mr. Over: Absolutely, and in fact in all the examples you've used from the Hill, ISM does contract out.

Mr. Strahl: Right, and is happy with the results.

Mr. Over: Absolutely.

Mr. Strahl: Obviously you're not in the maintenance of buildings or the food business, but when you see these other opportunities that the chairman asked you to specify, do you make proposals to the government, or do you wait for it, for the lightbulb to come on?

Mr. Over: In many cases we market the concept. We promote the concept. In some cases we will make unsolicited proposals. In some cases the difficulty is that there is today no contracting vehicle that allows them to embark on contracting for something that is a new form of service.

Part of the discussion you had with the previous witness I heard was on body-shopping. Unfortunately, part of the issue in body-shopping is that very often the people are delivering a service, but the only way to acquire it through the contracting process is to acquire it on a body-shop basis—pay x dollars per head. Really what you're doing is paying for the ingredients and not the results.

Mr. Strahl: That's interesting. The federal government has a bill before the House right now that would allow the Minister of Public Works to compete basically with private industry. It would allow the government to compete against your industry.

For example, Mr. Dingwall would have the privilege of saying "You proposed something for the Post Office, but I'd like to compete against your proposal for Amway, so I'm going to use my in-house services here to bid outside the government". Does this concern you?

Mr. Over: In concept it would not concern me. In practicality it gives me great concerns. The concern I have is that—I've had this discussion with several bureaucrats—it's very difficult within government to actually determine your true costs because they're often distributed.

For example, the Public Works legal department is over in Justice Canada. Their human resources department is also elsewhere. So they do not have the same costs as the private sector. As long as there was a level playing field, we would have no concerns about that. But the experience in the U.K. says that this has in fact happened. There are many instances where the government departments do compete directly with the private sector for workload within government. Many private sector

[Translation]

M. Strahl: Si c'était le critère à respecter, on pourrait envisager de sous-traiter de nombreux services ici sur la Colline.

M. Over: Absolument.

M. Strahl: Nos services d'imprimerie ne sont pas nécessairement aussi efficaces que ceux du secteur privé et il en va de même pour un grand nombre de services. Vous dites qu'il faudrait examiner de nombreuses choses qui ne constituent pas nos activités principales.

M. Over: Absolument, et en fait dans tous les exemples que nous avons cités pour la Colline, ISM sous-traite en fait ces services.

M. Strahl: Très bien et ISM est heureuse du résultat.

M. Over: Absolument.

M. Strahl: Vous ne vous occupez évidemment pas d'entretien de bâtiments ou de services de restauration, mais lorsque vous voyez des possibilités comme celles que le président vous a demandé de préciser, faites-vous des propositions au gouvernement ou attendez-vous que la lumière se fasse?

M. Over: Dans de nombreux cas, nous commercialisons l'idée. Nous faisons de la publicité pour l'idée. Dans certains cas, nous faisons des propositions sans qu'elles soient demandées. La difficulté vient parfois de ce qu'à l'heure actuelle il n'existe pas de moyen de sous-traitance qui permette de sous-traiter quelque chose qui constitue une nouvelle forme de services.

Avec le témoin précédent, j'ai entendu que vous parliez notamment de l'embauche de ressources humaines. Malheureusement, le problème avec cette embauche des ressources humaines c'est que bien souvent les personnes offrent un service, mais la seule façon de l'acquérir par le biais des contrats, c'est en embauchant des ressources humaines—c'est-à-dire en payant x dollars par personne. Ce que vous payez en fait, ce sont les ingrédients et non les résultats.

M. Strahl: Voilà qui est intéressant. Le gouvernement fédéral vient de présenter un projet de loi à la Chambre en vertu duquel on autoriserait le ministère des Travaux publics à être en gros le concurrent du secteur privé. Le gouvernement serait ainsi autorisé à vous faire la concurrence.

Par exemple, M. Dingwall aurait le privilège de pouvoir dire: «Vous avez proposé quelque chose pour la Poste, mais j'aimerais vous faire la concurrence pour la proposition concernant Amway, je vais donc utiliser mes services internes pour soumissionner à l'extérieur du gouvernement.» Cela vous inquiète-t-il?

M. Over: En théorie non, mais en pratique, cela me donne de grandes inquiétudes. Ce qui m'inquiète—j'en ai parlé avec plusieurs bureaucrates—c'est qu'il est très difficile au sein du gouvernement de savoir quels sont les coûts effectifs parce qu'ils sont souvent ventilés.

Par exemple, le service juridique de Travaux publics fait partie de Justice Canada. Son service des ressources humaines fait également partie d'un autre ministère. Les coûts ne sont donc pas les mêmes que pour le secteur privé. Tant que la situation était la même pour tout le monde, nous n'avions pas d'inquiétude. Mais l'expérience britannique montre que ce genre de chose s'est effectivement produit. Dans de nombreux cas, les ministères font directement la concurrence au secteur privé pour

[Texte]

[Traduction]

organizations are saying that in the event the public sector competes on anything, they will not compete because experience says that the public sector is winning more often than not.

des travaux à faire au sein du gouvernement. De nombreuses organisations du secteur privé disent que lorsque le secteur public est en concurrence pour quelque chose, elles ne vont pas faire de propositions parce que l'expérience montre que c'est presque toujours le secteur public qui l'emporte.

• 1240

Mr. Strahl: There are just too many hidden advantages and costs they don't allow for.

M. Strahl: Il y a tout simplement trop d'avantages et de coûts cachés qui ne sont pas pris en compte.

Mr. Over: It appears to be that way.

M. Over: Il semble que ce soit le cas.

M. Asselin: Aujourd'hui, nous sommes dans l'ère de l'informatique. C'est l'avenir. On sait qu'aujourd'hui, si l'on veut avoir des moyens rapides et efficaces, il faut au moins avoir accès au système informatique.

Mr. Asselin: We are today in the information era. That's where the future lies. We know that today, if we want to have quick and efficient new tools, you have to have access to the information system.

Sur la Colline parlementaire, quand on parle des dépenses de fonds publics et de gaspillage, on n'en a pas contre la technologie ou contre les systèmes informatiques.

On Parliament Hill, when we are talking about expenditures of public funds and wasted money, we have nothing against technology or against the information systems.

Le problème est que le gouvernement se sent dans l'obligation de se conformer à la nouvelle technologie et d'en profiter. Cependant, il n'a pas le personnel qualifié pour faire fonctionner les équipements et rencontrer les exigences de cette nouvelle technologie. La preuve nous en a été donnée par une fonctionnaire de la Fonction publique à Bagotville. On achète des ordinateurs qui prennent environ six à huit mois à installer. Donc il faut un entrepôt entre-temps. On dit également qu'à Winnipeg, il y a des ordinateurs sur le pupitre de chaque fonctionnaire. Cependant, seulement 70 p. 100 de ces derniers sont capables de s'en servir. À Terre-Neuve, on dit qu'on a acheté des ordinateurs portatifs pour l'ensemble des fonctionnaires au coût d'environ 4 500\$ l'unité et que la très grande majorité des fonctionnaires ne peuvent même pas s'en servir.

The problem is that government feels obliged to conform with new technology and benefit from it. However, they do not have the qualified staff to operate the equipment and to meet the requirement of the new technology. The civil servant from Bagotville proved it. We are buying computers and it takes six to eight months approximately to install them. So we have to put them in a warehouse in the meantime. They also say that in Winnipeg, there are computers on the desks of each public servant. However, only 70% of them are able to use them. In Newfoundland, they say that we have bought lap-top computers for all the public servants at \$4,500 each approximately and that the great majority of them cannot even use them.

C'est cela, le gaspillage. Je pense qu'à l'avenir, les compagnies comme la vôtre et celle du témoin qui vous a précédé devraient offrir à leurs clients en sous-traitance les services de formation pour faire fonctionner ces équipements. On s'en vient avec le courrier électronique. On impose le courrier électronique dans nos bureaux de député à Ottawa et dans nos bureaux de circonscription. C'est tout nouveau. Nos employés ont seulement reçu des cours de base. Ils ne peuvent pas exploiter ces équipements à 100 p. 100.

That's wasted money. I think that in the future, companies such as yours and that of the previous witness should offer to customers, on a sub-contracting basis, the training services needed to operate this equipment. Now the electronic mail is coming. We are seeing electronic mail in our MP offices in Ottawa and in our riding offices. This is brand new. Our employees only had basic courses. They cannot operate this equipment 100%.

Je pense que le problème est le manque de formation. Beaucoup de nos employés ne sont pas formés en fonction de la nouvelle technologie. Ils inventent à tous les jours. C'est un excellent moyen, aujourd'hui, pour les compétiteurs en informatique de pouvoir offrir des services afin de rentabiliser au maximum nos équipements.

I think that the problem is a lack of training. The majority of our employees do not have the training for this new technology. And they keep coming out with new things every day. This would be a good opportunity, right now, for the information competitors to offer their services to make our equipment cost effective.

Mr. Over: Your comment was that information technology is the future. I would take a slightly different view of that. I would say that the application and utilization of information technology can make you more effective in the future. Our role as a services company is to ensure we deliver the best solutions to our clients and that they are usable and effective.

M. Over: Vous avez dit que la technologie de l'information était l'avenir. Je vois les choses un peu différemment. Je dirais que l'application et l'utilisation de la technologie de l'information peut vous rendre plus efficace à l'avenir. Notre rôle en tant qu'entreprise de services consiste à garantir les meilleures solutions à nos clients, des solutions qui seraient utilisables et efficaces.

We have 10-year contracts with clients. These are not exclusive contracts. It means that if we cannot provide an effective solution to that client, they can go elsewhere. So we have to continually rewin their confidence and rewin the right to do business with them.

Nous avons des contrats de 10 ans avec nos clients. Ce ne sont pas des contrats d'exclusivité. Cela veut dire que si nous ne pouvons pas fournir une solution efficace à tel client, il peut s'adresser ailleurs. Il nous faut donc regagner sa confiance en permanence et réobtenir sans cesse le droit de faire affaire avec lui.

[Text]

The way we do that is to continually demonstrate to them how we can effectively apply technology to their business in a way that makes them more efficient and show them there is a clear, absolute benefit from what we're doing for them.

M. Asselin: Je pense qu'aujourd'hui l'équipement est d'une qualité exceptionnelle. Le problème est que nous ne sommes pas capables d'exploiter ces appareils au maximum. Il y a là un abus du système informatique. Par exemple, dans mon bureau d'Ottawa, je n'ai qu'une employée. Par contre, j'ai trois ordinateurs. À quoi servent trois ordinateurs si je n'ai qu'une employée?

• 1245

Mr. Over: I agree with you. That is a perfect example of ineffective application of technology.

As I said earlier, the federal government purchased, to the best of our knowledge, over \$500 million in PCs last year, and forecast they will purchase another \$500 million next year. It seems to me this trend will continue. It seems to me they will be re-purchasing the same PCs over and over again on, say, a three-year basis. There will be a continued increase of availability of technology. There will be a continued availability of upgraded technology.

But I agree with you, that's not the answer. The answer really is how you can effectively apply that technology. It may mean you don't need to spend \$500 million every year merely to purchase the hardware.

The Chairman: You mentioned in your earlier remarks that it would be possible, and perhaps even desirable, to out-source some operations of Statistics Canada. As you know, knowledge and information can translate into money and power. In your company, how do you respect confidentiality of data? What ironclad guarantees do you give to the government, your client, that this information doesn't go beyond your doors and it will not be abused or misused?

Mr. Over: It is very difficult to give absolutely ironclad guarantees. However, again, we have to demonstrate to our clients that we provide protection of their information, perhaps in some cases to a greater extent than they did themselves. They have the apprehension that when you ask someone who is not an employee of your company to perform something on your behalf and they have access to sensitive information about your company and your customers—then it often demands that they impose greater security issues with you merely to give themselves that comfort.

I would suggest organizations such as Banque Nationale, where we process all their information, would view that their information is more than extremely sensitive. It is absolutely critical to their business. With other organizations, such as BC Tel, Unitel—I could go on listing them—the information we process for them is critical in the operation of their business. It is critical that it be preserved and protected. I think we have demonstrated continually that we do not violate that and in fact we protect information to a great extent and as well as can be expected.

[Translation]

Nous y parvenons en lui prouvant constamment que nous pouvons appliquer la technologie de façon efficace à son entreprise afin de la rendre plus efficiente et en lui montrant que ce que nous faisons pour lui représente un avantage évident.

Mr. Asselin: I think that today's equipment is of very high quality. The problem is that we are not able to operate those devices to the maximum of their capacity. That's a kind of abuse of the information system. For instance, in my Ottawa office, I have only one staff person and three computers, what use are three computers if I only have one staff person?

M. Over: Je suis d'accord avec vous. C'est un exemple parfait d'application inefficace de la technologie.

Comme je l'ai déjà dit, le gouvernement fédéral a acheté, autant que je sache, pour plus de 500 millions de dollars d'ordinateurs personnels l'année dernière et prévoit d'en acheter pour 500 autres millions de dollars l'année prochaine. Et il me semble que cette tendance va se poursuivre. J'ai l'impression qu'il va réacheter sans cesse les mêmes ordinateurs, peut-être tous les trois ans. La technologie disponible augmentera sans cesse. On disposera continuellement d'une technologie améliorée.

Mais je suis d'accord avec vous, ce n'est pas la solution. La réponse consiste à se demander comment appliquer de façon efficace cette technologie. Cela veut peut-être dire qu'il n'est pas nécessaire de dépenser 500 millions de dollars chaque année simplement pour acheter du matériel.

Le président: Vous avez déjà dit dans vos remarques qu'il serait possible, et peut-être même souhaitable, de sous-traiter certaines opérations de Statistique Canada. Comme vous le savez, les connaissances et l'information peuvent signifier argent et pouvoir. Dans votre entreprise comment respectez-vous la confidentialité des données? Quelle garantie absolue donnez-vous au gouvernement, votre client, pour lui montrer que l'information ne dépassera pas vos portes et ne sera ni utilisée de façon abusive, ni mal utilisée?

M. Over: Il est très difficile de donner des garanties absolues. Mais, je dois le répéter, nous prouvons à nos clients que nous protégeons leur information, peut-être même dans certains cas davantage qu'ils ne le faisaient eux-mêmes. Ils craignent que lorsque l'on donne du travail à un employé qui ne fait pas partie de votre entreprise en votre nom et que ces personnes ont accès à des renseignements délicats sur votre entreprise et vos clients... cela exige souvent qu'ils vous imposent des mesures plus grandes de sécurité simplement pour être rassurés.

Il me semble que des organisations comme la Banque Nationale, pour laquelle nous traitons toute l'information, estiment que son information est plus que très délicate. Elle est tout à fait indispensable à ses activités. Avec d'autres organisations comme BC Tel, Unitel—je pourrais vous en faire toute une liste—l'information que nous traitons pour elles est cruciale pour l'exploitation de leur entreprise. Il est primordial qu'elle soit préservée et protégée. Je crois que nous avons sans cesse démontré que nous ne violons pas cette confidentialité et que nous protégeons l'information de façon importante et aussi bien qu'on puisse s'y attendre.

[Texte]

The Chairman: There's just one more thing; and I won't ask you to provide it now. Would it be possible for you to provide to the committee at some later date explicit examples of guarantees you provide to the government, just so we can have a good, clear understanding of the kinds of guarantees you give the government? Could you do that?

Mr. Over: We can certainly do that. In fact, we go through a regular audit of our facility by the RCMP. We adhere to that audit and all its recommendations on an annual basis.

The Chairman: Thank you.

Mrs. Brushett: I have two or three brief questions here. I will come back to Statistics Canada for just one moment. We have had a previous witness here tell us that is perhaps the highest, most professional sector of our public service, probably the most highly regarded in the world, with very high morale. When you say you contract out certain sectors and only do what your core business does best—as a government, what is our core business, if it isn't serving the people of Canada and doing it to that high quality that we are led to believe?

Mr. Over: Let me try to use Statistics Canada as an example. I would say their core business is the collection of information and the analysis and the distribution of the analysis of that information in an accurate and timely manner. How that is done using computer technology—that portion could be done by someone else. The computer operation could in fact be done by someone else. The core business of Statistics Canada isn't necessarily running a data centre.

Mrs. Brushett: I understand that, but they do hire private people in every community to gather information, do the survey, feed it back and assimilate a process and provide it for the bureaucracy within government to function under. I guess if it's not a dollar saving or better, more efficient processing—I suppose what I'm looking for is where the savings come in terms of Canada as a country serving its people.

Mr. Over: Well, as I say, our focus within Statistics Canada would be to manage their data centre operations, as an example. It may in fact be to assist them in maintaining the applications that run there, or it may in fact be to provide a desk-top computing capability. They would utilize the infrastructure we would put in place, and our role would be to make sure we put in place for them the most effective, the most efficient and the most cost-beneficial computing infrastructure.

Mrs. Brushett: We still haven't touched on where the great saving is in this whole factor, whether it is in dollars or whether it is what you consider more expertise in your business than they would have.

Mr. Over: In many cases it is dollars. We have not had one out-sourcing customer who has not saved money.

[Traduction]

Le président: Il y a juste une autre chose que je ne vous demanderai pas de me fournir maintenant. Vous serait-il possible de fournir ultérieurement au comité des exemples précis des garanties que vous offrez au gouvernement afin que nous ayons une idée claire et précise de ces types de garanties? Cela serait-il possible?

M. Over: Certainement. La Gendarmerie royale procède en fait à une vérification régulière de nos locaux. Chaque année, nous acceptons cette vérification avec toutes ses recommandations.

Le président: Merci.

Mme Brushett: J'aurais deux ou trois brèves questions à vous poser. J'aimerais revenir un instant à Statistique Canada. Notre témoin précédent nous a dit que c'est sans doute le secteur le plus professionnel de la fonction publique, celui qui est sans doute le plus considéré dans le monde entier et où le moral est très bon. Lorsque vous dites que vous sous-traitez certains secteurs d'opération et que vous ne faites que les activités essentielles que vous faites le mieux... en tant que gouvernement, quelles sont nos activités essentielles, si ce n'est de servir la population canadienne et de lui offrir des services que nous estimons de grande qualité?

M. Over: Je vais prendre Statistique Canada comme exemple. Je dirais que ses activités essentielles sont la collecte de données et l'analyse et la répartition de l'analyse de cette information de façon exacte et à point nommé. Comment cela est-il fait à l'aide de la technologie informatique... cette partie du travail pourrait être faite par quelqu'un d'autre. L'opération machine pourrait en réalité être faite par quelqu'un d'autre. L'activité principale de Statistique Canada n'est pas nécessairement d'exploiter un centre de données.

• 1250

Mme Brushett: Je comprends bien, mais cet organisme engage les personnes dans toutes les communautés pour recueillir de l'information, pour faire des enquêtes, pour en rendre compte et intégrer les résultats en un processus afin de fournir à la bureaucratie gouvernementale qui s'en sert dans ses opérations. J'imagine que si ce ne sont pas des économies d'argent ou mieux, un traitement plus efficace—ce que j'aimerais savoir, c'est où l'on peut réaliser des économies lorsqu'il s'agit pour le Canada en tant que pays de servir sa population.

M. Over: Comme je l'ai déjà dit, nous aimerions gérer, par exemple, l'exploitation du centre de données de Statistique Canada. Il pourrait en fait s'agir d'aider le service à maintenir les applications qui y sont faites ou offrir une capacité d'opérations informatiques pour les ordinateurs de bureau. L'organisme pourrait utiliser l'infrastructure que nous mettrions en place et notre rôle consisterait à veiller à la mettre en place l'infrastructure informatique la plus efficace et la plus rentable pour lui.

Mme Brushett: On n'a toujours pas abordé la question des grandes économies dans tous ces services, qu'il s'agisse d'économies pécuniaires ou que vous estimiez avoir plus d'expérience dans votre secteur.

M. Over: Dans de nombreux cas il s'agit d'économiser des dollars. Nous n'avons pas eu un seul client en sous-traitance qui n'ait pas fait des économies d'argent.

[Text]

Mrs. Brushett: On that point, then, how could you explain that this government has spent billions more through contracting out?

Mr. Over: Could you clarify? Billions more than—

Mrs. Brushett: Since the previous government began this process of contracting out, we have spent billions more. Maybe it is fair to say that no one has come forward and said where we have had these extra costs. We haven't seen the great cost savings that everyone's projecting there should be.

Mr. Over: The government in total may be contracting out more. My experience as a local supplier to government and the experience of several of my counterparts within this industry is that over the last 18 months the volume of work contracted out seems to be declining.

Mrs. Brushett: Again, that doesn't answer my question as to why did we spent so many billions in the last decade as we began more contracting out, which supposedly was to save a lot of money. You said we've declined the contracting out the last 18 months perhaps, but again we're just looking at whether contracting is good or not so good for Canada.

Mr. Over: There will be successes and failures in contracting out. As the previous witness said, contracting out covers a tremendously wide spectrum—from per diem body-shop contracting, contracting out a project for development so someone would in fact deliver something to you at the end of the project, contracting out an operational function over x years, to out-sourcing and ultimately privatization. I don't know exactly where the billions have been spent. I'm sure there are some successes, and I'm sure there are some failures.

Mrs. Brushett: My final question is, on any of the contracts you have had from the federal government, has the public service rejected your finished product and asked you to redo it, or have they in any sense been dissatisfied with any of your services?

Mr. Over: I've been in this marketplace since 1974, so it's 20 years now. I can, in all honesty, recall one customer where we had to reach a conclusion that we would in fact walk away from the contract, that we couldn't come to an agreement. My recollection is that there was one instance.

Mrs. Brushett: Thank you.

The Chairman: Thank you. Don't feel bad. I think I had one constituent walk away one time saying he wasn't totally happy either. It happens.

Mr. Over: I'm sure there will be other customers who will be not exactly ecstatic, but that one got to a stage where we couldn't conclude the contract.

The Chairman: Yes, it's the hazard of the game.

We'll let Mr. Murray and Mr. Bellemare finish this off and then we'll let you go for lunch. Ian Murray.

Mr. Over: Thank you very much.

[Translation]

Mme Brushett: À cet égard, comment expliquez-vous que le gouvernement ait dépensé des milliards de dollars en plus en sous-traitant?

M. Over: Pourriez-vous préciser? Des milliards de dollars en plus de...

Mme Brushett: Depuis que le gouvernement précédent a commencé à sous-traiter, nous avons dépensé des milliards de dollars de plus. Personne n'est venu dire, je dois l'avouer, à quoi sont imputables ces sommes supplémentaires. Nous n'avons pas vu les grandes économies que tout le monde prévoyait.

M. Over: Il est possible que le gouvernement dans l'ensemble sous-traite davantage. D'après l'expérience que j'ai en tant que fournisseur local du gouvernement et d'après l'expérience de plusieurs de mes homologues du secteur, il semble que depuis 18 mois, le volume du travail sous-traité diminue.

Mme Brushett: Encore une fois, cela ne répond pas à ma question qui est de savoir pourquoi nous avons dépensé tant de milliards de dollars au cours de la dernière décennie alors que nous avons commencé à sous-traiter, ce qui devait nous permettre d'économiser beaucoup d'argent. Vous dites que la sous-traitance a diminué au cours des derniers 18 mois, mais encore une fois, nous essayons de voir si la sous-traitance est une bonne chose ou non pour le Canada.

M. Over: Il y a des réussites et des échecs dans la sous-traitance. Comme l'a dit le témoin précédent, la sous-traitance couvre un très large éventail—des contrats pour les ressources humaines à la journée à la sous-traitance proprement dite et jusqu'à la privatisation, en passant par les contrats concernant un projet de développement pour lequel quelque chose est livré en fin de projet, et les contrats signés pour une fonction opérationnelle pour un nombre x donné d'années. Je ne sais trop où on a dépensé ces milliards. Je suis sûr qu'il y a eu des réussites et des échecs.

Mme Brushett: Ma dernière question est la suivante: Sur les contrats que vous avez eus avec le gouvernement fédéral, la fonction publique a-t-elle rejeté l'un de vos produits finis ou vous a-t-elle demandé de refaire un travail; autrement dit a-t-elle été mécontente de l'un quelconque de vos services?

M. Over: Je suis sur le marché depuis 1974, c'est-à-dire depuis 20 ans maintenant. Je peux en toute honnêteté me souvenir d'un seul client pour lequel nous avons décidé en définitive de renoncer au contrat parce que nous ne pouvions pas nous entendre. Je me souviens donc d'un seul exemple.

Mme Brushett: Merci.

Le président: Merci. Ne vous en faites pas, l'un de mes électeurs a aussi dit qu'il n'était pas tout à fait heureux de mes services. Cela arrive.

M. Over: Je suis sûr qu'il y a d'autres clients qui ne sont pas exactement emballés par le travail, mais dans ce cas précis, nous n'avons pas pu conclure d'entente contractuelle.

Le président: Oui, ce sont les hasards du jeu.

Nous en terminerons avec MM. Murray et Bellemare et nous vous laisserons aller déjeuner. Ian Murray.

M. Over: Merci beaucoup.

[Texte]

[Traduction]

Mr. Murray: I'm going to be pretty brief because you've answered most of the questions I had.

M. Murray: Je serai assez bref parce que vous avez déjà répondu à la plupart des questions que je voulais poser.

• 1255

I noticed in your brief you mentioned that some but not all of your clients achieved their cost-saving objectives, which range from 10% to 20%. I'm interested in whether you find that government organizations as opposed to private sector organizations save more or less. Is there any difference there? Can you make a generalization about that?

Je constate que dans votre mémoire, vous dites que certains de vos clients, mais non tous, ont réalisé les économies visées, qui sont de l'ordre de 10 à 20 p. 100. J'aimerais savoir si vous avez constaté que les organismes gouvernementaux font plus ou moins d'économies que ceux du secteur privé. Y a-t-il une différence? Peut-on généraliser à cet égard?

Mr. Over: In my presentation I used 10% to 20% because that tends to be the industry average. I've seen instances where savings have been much greater than 20%, and I've seen instances where they've been less than 10%. I have two observations of examples within government. Unfortunately we lost one situation and the other one never culminated to the end. In one instance the savings were approximately 3%, and in the other they were almost 50%.

M. Over: J'ai donné la fourchette de 10 à 20 p. 100 dans mon mémoire parce qu'elle représente la moyenne pour le secteur. Dans certains cas, les économies ont été bien supérieures à 20 p. 100 et dans d'autres cas, inférieures à 10 p. 100. J'ai deux remarques à faire sur des exemples provenant du gouvernement. Malheureusement, nous avons perdu le contrat dans un cas et dans l'autre nous n'avons jamais pu aller au bout. Dans un cas, les économies étaient d'environ 3 p. 100 et dans l'autre pratiquement de 50 p. 100.

Mr. Murray: Were those both government agencies?

M. Murray: S'agissait-il dans les deux cas d'organismes gouvernementaux?

Mr. Over: Yes, they were a crown corporation and government agency.

M. Over: Oui, il s'agissait d'une société d'État et d'un organisme gouvernemental.

Mr. Murray: It's interesting whether you found that the savings were less in the private sector because perhaps the management was more effective. Is that a fair assessment?

M. Murray: Il serait intéressant de savoir si vous avez constaté que les économies étaient moins importantes dans le secteur privé parce que la gestion y est peut-être plus efficace. Peut-on dire une telle chose?

Mr. Over: I don't think you can categorize and say that savings are greater in governments or quasi-governments, or in private sector. I think you'll find examples in all cases that range from the extreme low end to the extreme high end.

M. Over: Je ne crois pas que l'on puisse généraliser de la sorte pour dire que les économies sont plus importantes dans les organismes gouvernementaux ou quasigouvernementaux que dans le secteur privé. Je crois que vous trouverez des exemples dans tous les cas qui vont de la limite inférieure à la limite supérieure.

Mr. Murray: Also, do you find the private sector is years ahead of the public sector in adopting out-sourcing solutions? Has the private sector been far more willing to do this earlier than governments have been, and governments are doing it now through necessity driven by deficit?

M. Murray: J'aimerais aussi savoir si vous estimez que le secteur privé a des années d'avance par rapport au secteur public pour ce qui est d'adopter les solutions de sous-traitance? Le secteur privé a-t-il été prêt à le faire plus tôt que les gouvernements et les gouvernements le font maintenant par nécessité en raison du déficit?

Mr. Over: Out-sourcing only became an industry really when Kodak embarked on it in 1987-88. They were the first major corporation to embark in fact on out-sourcing.

M. Over: La sous-traitance est en fait devenue un secteur lorsque Kodak a commencé à y avoir recours en 1987-1988. Kodak a en fait été la première grande entreprise à se lancer dans la sous-traitance.

However, it does appear to me that the private sector has captured more of the benefits of out-sourcing than governments. I think part of that is driven by the fact that there's been a recession. To survive, private sector organizations had to become more efficient and had to reduce costs, and they actively and consciously looked for ways to do that. Out-sourcing was an alternative for many of them. Some have adopted it and some have not, but I would say out-sourcing is more prevalent in the private sector.

Il me semble cependant que le secteur privé ait tiré davantage profit de la sous-traitance que les gouvernements. Je crois que cela est dû en partie à la récession. Pour survivre, les organisations du secteur privé ont dû devenir plus efficaces et réduire leurs coûts, et elles se sont employées à chercher des moyens de le faire. La sous-traitance constituait une solution de rechange pour la plupart d'entre elles. Certaines l'ont adoptée d'autres non, mais je dirais que la sous-traitance est plus fréquente dans le secteur privé.

The Chairman: Mr. Bellemare, you're batting clean-up, so perhaps with a little luck you can hit a home run with one swish of the bat.

Le président: Monsieur Bellemare, à vous le dernier coup, et avec un peu de chance vous allez viser juste.

M. Bellemare: J'aurais un petit commentaire. Étant donnée que je suis l'autre francophone du Comité, je dois vous dire qu'en tant que francophone à 100 p. 100 pure laine, j'ai trouvé votre accent très agréable et très distingué. J'aimerais que plus de Canadiens aient votre accent, monsieur.

Mr. Bellemare: Just a small comment. Being the other francophone on the committee, I must tell you that as a 100% pure-wool francophone, I found your accent very pleasant and distinguished. I'd like to hear more Canadian speak with your accent, sir.

[Text]

Having said that, you are in the private sector. You and the previous witness have given me a great deal of confidence in the private sector doing contracting work for the federal government in out-sourcing.

As a member of Parliament, though, I see that the government is still going to operate a great deal of activities as a public service. These public servants are going to go out and hire people like you and your colleague who came before you. I have concerns about the change in the laws of the public service where the managers now manage. On their own they have no more person-years, and they only have a budget. They do what they want, it would seem, very often.

[Translation]

Cela dit, vous êtes dans le secteur privé. Vous et le témoin précédent avez suscité de ma part une grande confiance dans le secteur privé lorsqu'il s'agit de passer des marchés en sous-traitance avec le gouvernement fédéral.

En tant que député cependant, je constate que le gouvernement doit continuer à s'occuper d'un grand nombre d'activités dans le cadre de la fonction publique. Les fonctionnaires vont aller engager des gens comme vous et votre collègue qui vous a précédé. Ce changement des règles de la fonction publique m'inquiète car les gestionnaires vont maintenant gérer. Ils ne disposent pas de davantage d'années-personnes, ils ne disposent que d'un budget. Ils font ce qu'ils veulent, semble-t-il, très souvent.

• 1300

What rules could you give us? Suppose we hired you—which we're not about to do—as the deputy minister responsible for the rules of the game of contracting out, so that we're getting not just the best bang for our dollar, so it's not just a question of being cost-efficient, but that within the government operations the managers are doing things properly. I use the word "properly" in every sense of the definition you may want to extend it to.

You may not be able to answer this question now. But would it be possible for a person like you to provide us with the rules that should really be applied? In the wrong hands, with the wrong manager, for whatever reason, it could be devastating to the government rather than profitable. If that's the case, it affects the private sector negatively as well. Is it possible for you to provide us that?

Mr. Over: I have one observation on that. I'm really plagiarizing from someone else who made this observation to me. He was a chief financial officer. His observation was that in the private sector as in the public sector, people want to prepare managers to get the job done in the best manner possible.

So I think the first thing is that you have to make it clear to the manager what the function is, what the job is he is to perform. What are the deliverables? What are the expectations? That has to be very clear first of all.

Then an operational budget is established for that manager to deliver what is expected. The observation the chief financial officer made was that if I can get operational managers into a situation where their entire budget is operational expense and no capital, then it will force them to become more efficient.

For example, if a manager wants to acquire 10 PCs and spend \$40,000, then he has to do it within his operational budget. He has to find himself the efficiencies that will allow him to make those purchases. However, he would not allow the manager to in fact acquire \$40,000 worth of PCs. He would in fact have to acquire it as a service at x dollars per month.

Quelles règles pourriez-vous nous indiquer? Admettons que nous vous engagions—ce que nous n'allons certainement pas faire—comme sous-ministre responsable des règles du jeu de la sous-traitance pour que nous ne nous contentions pas d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix, pour que ce ne soit pas simplement une question de rentabilité, mais pour que les gestionnaires s'occupent comme il se doit des opérations gouvernementales. Je dis «comme il se doit» avec tout ce que cela sous-entend.

Il ne vous sera peut-être pas possible de répondre à cette question immédiatement. Mais serait-il possible à quelqu'un comme vous de nous fournir les règles que l'on devrait vraiment appliquer? Si la chose était placée entre de mauvaises mains, si le gestionnaire n'était pas bon, pour quelque raison que ce soit, cela pourrait être désastreux pour le gouvernement au lieu d'être profitable. Dans ce cas, cela a également des répercussions négatives sur le secteur privé. Pourriez-vous nous donner ces renseignements?

M. Over: J'aimerais faire une observation à ce sujet. Je reprends en réalité une observation qui m'a été faite par un agent principal des finances. Il m'a dit que dans le secteur privé comme dans le secteur public, on veut préparer les gestionnaires pour qu'ils fassent leur travail le mieux possible.

Il faut donc, pour commencer, dire bien clairement au gestionnaire quelle est sa fonction, quel travail il doit effectuer. Quels sont les résultats escomptés? Quelles sont les attentes? Il faut définir tout cela très clairement dès le départ.

On fixe ensuite un budget opérationnel qui devra permettre à ce gestionnaire d'obtenir les résultats escomptés. Selon l'agent principal des finances, s'il est possible de donner au gestionnaire des opérations un budget qui soit uniquement constitué de dépenses opérationnelles et non de capitaux, il sera contraint de devenir plus efficace.

Par exemple, si un gestionnaire veut acheter dix ordinateurs personnels et dépenser 40 000\$, il faudra qu'il le fasse dans les limites de ce budget opérationnel. Il faudra qu'il trouve les solutions efficaces qui lui permettront de faire ces achats. Toutefois, il ne faudrait pas autoriser le gestionnaire à acheter en réalité pour 40 000\$ d'ordinateurs personnels. Il faudrait qu'il les achète à titre de services à raison de x dollars par mois.

[Texte]

So he felt first of all the manager has to understand exactly what is expected of him and his department, what are the deliverables and the expectations he must meet, and what is the operational budget that's allocated to it. Then within that budget, he must deliver and meet those expectations in the most effective manner.

I think if that type of attitude was permeated throughout the federal government, then empowerment would be possible and I think you would gain the efficiencies.

Mr. Bellemare: You're talking about attitudes and a culture, but in practice how do we prevent managers from abusing their position in every sense of the word?

Mr. Over: I don't think you're ever going to get absolute protection. However, I think the protection is to in fact establish operational budgets that say you can't go and spend capital; you must manage within an operational cost. You as a manager can decide whether that cost is expended on PYs and people or whether it's expended on technology or contracting out to be more efficient.

At the end of the day, you have an operational budget to deliver the service you're meant to deliver. But I think the first thing is that it must be absolutely clear in the minds of managers as to what their function is and what the expectations are.

The Chairman: Thank you very much.

We're going to have to close this off. It's 1 p.m. and we have to vacate the room. I want to thank you very much, Mr. Over, for coming. I'd like to second the sentiments of Mr. Bellemare and say I enjoyed your brogue as well, although I noticed the tartan is missing.

Mr. Over: If I had known, I would have worn the tartan as well.

The Chairman: Thank you very much. All the best.

This meeting is over.

[Traduction]

Le gestionnaire doit tout d'abord comprendre exactement ce qu'on attend de lui et de son service, quels sont les résultats escomptés et les attentes auxquels il doit répondre, et quel est le budget opérationnel qui lui est accordé. Ensuite dans les limites de ce budget, il doit arriver aux résultats escomptés et répondre aux attentes en question le plus efficacement possible.

Je crois que si ce genre d'attitude était généralisé au sein de l'administration fédérale, il serait alors possible de responsabiliser les fonctionnaires et on y gagnerait en efficacité.

M. Bellemare: Vous parlez d'attitudes et d'une culture, mais en pratique, comment empêcher les fonctionnaires d'abuser de leur poste, dans tous les sens du mot?

M. Over: Je ne crois pas que vous puissiez obtenir une garantie totale. Mais il me semble que c'est une garantie que de fixer des budgets opérationnels en disant qu'il n'est pas possible de dépenser des capitaux; il faut se limiter aux frais opérationnels. En tant que gestionnaire, c'est à vous de décider si ces frais vont aux années-personnes et aux employés ou s'ils vont à la technologie et à la sous-traitance pour une plus grande efficacité.

En définitive, vous disposez d'un budget opérationnel pour offrir le service que vous êtes censé fournir. Mais je crois qu'avant tout les gestionnaires doivent comprendre bien clairement quelle est leur fonction et ce qu'on attend d'eux.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons devoir mettre un terme à la séance. Il est 13 heures et nous devons libérer la salle. Je vous remercie infiniment, monsieur Over, d'être venu. J'ajouterai à la suite de M. Bellemare que j'ai aussi apprécié votre accent gaélique, même si j'ai constaté que vous ne portiez pas de tartan.

M. Over: Si j'avais su, je l'aurais porté.

Le président: Merci beaucoup. Bonne chance.

La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From SHL Systemhouse:

Jean-Pierre Soublière, President, SHL Systemhouse International;

Ian McLaren, Executive Vice President & General Manager, Ottawa Region.

From Information Systems Management Corporation:

James H. Over, Vice-President and General Manager (Federal Region).

TÉMOINS

De «SHL Systemhouse»:

Jean-Pierre Soublière, président, «SHL Systemhouse International»;

Ian McLaren, vice-président exécutif et directeur général, Région d'Ottawa.

De «Information Systems Management Corporation»:

James H. Over, vice-président et directeur général (Région fédérale).

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

221
7259
-655
HOUSE OF COMMONS

Issue No. 29

Tuesday, December 13, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 29

Le mardi 13 décembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESS:

(See back cover)

TÉMOIN:

(Voir à l'endos)



First Session of the Thirty-fifth Parliament, 1994

Première session de la trente-cinquième législature, 1994

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, DECEMBER 13, 1994
(32)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:34 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard and Ian Murray.

Acting Member present: Michel Guimond for Jean-Paul Marchand.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witness: From the Montreal Airports: Jacques Auger, President and Chief Executive Officer.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Jacques Auger made an opening statement and answered questions.

At 12:47 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 12:49 o'clock p.m., the sitting resumed *in camera*.

The Committee proceeded to consider its future business.

On a motion by Ian Murray, it was agreed,—That pursuant to Standing Order 120, the Chairman be empowered to hire Denis Saint-Martin, Doctorat student in Political Sciences and Lecturer at the University Carleton to assist the Committee in its preparation and drafting of its report on "Contracting Out by Government" for the period of January 2nd to March 31st, 1995 at a rate not exceeding \$200.00 per working day in accordance with the contracting policy of the House of Commons, the total value of the contract, including expenses, must not exceed \$6,000.

At 1:08 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

DANIELLE BELISLE

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 13 DÉCEMBRE 1994
(32)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 34, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, Ken Epp, John Harvard, Ian Murray.

Membre suppléant présent: Michel Guimond remplace Jean-Paul Marchand.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoin: Des Aéroports de Montréal: Jacques Auger, président et chef de la direction.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Jacques Auger fait un exposé et répond aux questions.

À 12 h 47, la séance est suspendue.

À 12 h 49, la séance reprend à huis clos.

Le Comité examine ses travaux à venir.

Il est convenu,—Que, suivant l'article 120 du Règlement, le président soit autorisé à retenir les services de Denis Saint-Martin, étudiant au doctorat en science politique et chargé de cours à l'Université Carleton, afin d'aider le Comité à rédiger son rapport sur la sous-traitance au gouvernement; que la période d'embauche soit du 2 janvier au 31 mars 1995, au taux journalier de 200\$ selon la politique de la Chambre en matière de contrats de service, la valeur totale du contrat, incluant les dépenses, ne devant pas dépasser 6 000\$.

À 13 h 08, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

DANIELLE BÉLISLE

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, December 13, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 13 décembre 1994

• 1137

The Chairman: We'll call this meeting to order now that we have a quorum.

First and foremost, I want to apologize to our witnesses today for the delay in this meeting, but things like that happen around here. It's a hazard of the game on Parliament Hill. We appreciate your staying around, and we look forward to hearing what you're going to say to us today.

We have with us, from Aéroports de Montréal, Jacques Auger, who's the president and chief executive officer. I understand, Mr. Auger, that you have some opening remarks. Then we'll get to some questions.

Mr. Jacques Auger (President and Chief Executive Officer, Aéroports de Montréal): Thank you very much, Mr. Chairman, and good morning, ladies and gentlemen. Aéroports de Montréal is very pleased to accept your invitation as part of your work on government subcontracting and is also glad to share with you today some of our experience.

C'est avec grand plaisir qu'Aéroports de Montréal a accepté votre invitation, dans le cadre de vos travaux, afin de vous présenter un peu de notre expérience.

ADM est une société privée, sans capital-actions, qui gère, exploite et développe les aéroports de Dorval et de Mirabel en vertu d'un accord de transfert des responsabilités de Transports Canada à notre société pour une période de 60 ans, pouvant faire l'objet d'une extension de 20 années.

La société Aéroports de Montréal a donc, depuis le 1^{er} août 1992, de nombreuses responsabilités. Ainsi, outre l'exploitation et l'entretien des infrastructures aéroportuaires, ADM doit veiller à la gestion, à la planification, au financement, à la promotion et au développement des deux aéroports.

Les responsabilités conférées à ADM et l'indépendance de celle-ci face à Transports Canada me portent à caractériser l'action du gouvernement comme une forme de transfert, de dévolution, voire même de privatisation, plutôt qu'une sous-traitance. Ceci dit, il y a, de toutes façons, des leçons à tirer de la dévolution des aéroports qui peuvent être utiles à votre Comité, monsieur le président.

Le but premier de cette cession de responsabilités de la part du gouvernement fédéral visait à ce que les aéroports répondent de façon plus efficace aux besoins locaux et régionaux, notamment en termes de développement économique régional.

Elle visait également à responsabiliser des groupes d'intérêts locaux par la prise en charge d'une entreprise commerciale dont ils doivent assurer la permanence et la viabilité.

• 1140

De ces objectifs est née la Société de promotion des aéroports de Montréal, appelée SOPRAM, formée de trois représentants de chacun des organismes suivants: la ville de Montréal, la ville de Laval, la Conférence des maires de

Le président: Puisqu'il y a maintenant quorum, j'ouvre la séance.

Je voudrais d'abord m'excuser auprès de nos témoins du retard de la réunion, mais ce genre de chose arrive ici sur la Colline. Ce sont les aléas de la vie sur la colline du Parlement. Nous vous remercions de nous avoir attendus et nous écouterons avec intérêt ce que vous avez à nous dire aujourd'hui.

Nous accueillons M. Jacques Auger, président et chef de la direction des Aéroports de Montréal. Si je comprends bien, monsieur Auger, vous allez d'abord nous faire un exposé, après quoi nous passerons aux questions.

M. Jacques Auger (président et chef de la direction, Aéroports de Montréal): Merci beaucoup, monsieur le président, et bonjour mesdames et messieurs. C'est avec grand plaisir qu'Aéroports de Montréal a accepté, dans le cadre de vos travaux sur la sous-traitance par le gouvernement, votre invitation à vous présenter son expérience.

Aéroports de Montréal is very pleased to accept your invitation, as part of your work on government subcontracting, to tell you about our experience.

ADM is a private corporation without share capital that manages, operates and develops Dorval and Mirabel airports under a lease with Transport Canada transferring those responsibilities to our organization for a 60 year term, renewable for a further 20 years.

Thus on August 1, 1992, ADM acquired numerous responsibilities. In addition to handling airport operations and maintenance, ADM must ensure the management, financing, promotion and development of Montreal's two airports.

ADM's responsibilities and its independence from Transport Canada lead me to describe the government's action in our case as a form of transfer, devolution or even privatization rather than subcontracting. Mr. Chairman, that having been said, your committee on government operations might find some valuable lessons to be learned in the devolution of airports.

The main purpose of this transfer of responsibility by the federal government was to make our airports more effective in meeting local and regional needs, particularly with regard to regional economic development.

It was also intended to empower local interest groups by giving them charge of a commercial enterprise whose permanence and viability they have to ensure.

These objectives led to the creation of the Société de promotion des aéroports de Montréal, called SOPRAM, made up of three representatives from each of the following organizations: the City of Montreal, the City of Laval, the

[Texte]

banlieue de l'Île de Montréal, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *the Board of Trade of Metropolitan Montreal*, la Corporation de promotion à Mirabel et conjointement, la Société montréalaise de développement et la ville de Longueuil pour la rive sud.

Cette structure, où chaque entité délègue un élu, un permanent et une personne émanant du milieu des affaires, assure une association étroite aux priorités régionales et, par le fait même, dessert mieux les intérêts locaux. Seuls les membres représentant les milieux des affaires siègent au conseil d'administration de la SOPRAM. Ce sont ces mêmes sept représentants du milieu des affaires qui ont donné naissance à une société nommée Aéroports de Montréal, celle-là même qui a signé le bail avec Transports Canada pour développer et exploiter les aéroports de Dorval et Mirabel.

Selon notre compréhension de votre mandat, vous cherchez à évaluer s'il est plus rentable pour le gouvernement de faire ou de faire faire, et de mesurer les impacts de ces orientations. Même si cette question ne s'applique pas directement à la dévolution des aéroports, car nous ne parlons pas ici de sous-traitance, je me permettrai quand même d'affirmer que l'expérience que nous vivons tous les jours et les résultats obtenus depuis le début, dans le cas du modèle montréalais, sont très positifs.

Dans un premier temps, ce transfert de responsabilités n'a occasionné aucun coût supplémentaire pour le Trésor public. Je dirais même que, dans certains cas, des économies ont été réalisées.

Je ne peux malheureusement faire un bilan comptable de ce qu'il en coûtait auparavant, alors que tous les aéroports gravitaient dans le giron de Transports Canada, et le comparer avec nos propres états financiers, puisque les bases de données sont différentes et, par conséquent, difficilement comparables du point de vue comptable.

Cependant, à titre d'information, je me dois de vous faire remarquer que la première année complète d'exploitation nous a permis de dégager des surplus de 26,7 millions de dollars qui ont été entièrement réinvestis dans des projets d'immobilisation visant à améliorer et moderniser nos aéroports. Comme vous pouvez le constater, la situation est plutôt bonne. Je crois cependant que ce n'est pas là que se retrouvent les principaux avantages de la dévolution.

Après un peu plus de deux ans d'exploitation, je dirais que le principal avantage qui ressort de notre statut est l'atteinte des objectifs qui ont présidé à sa mise en place. En quittant un regroupement qui ne peut tenir compte des particularités de chacune de ses composantes, nous avons acquis une nouvelle flexibilité de gestion qui nous permet de remplir efficacement notre mandat.

Nous pouvons maintenant réagir rapidement et nous adapter aux nouvelles réalités du marché. Le monde dans lequel nous évoluons, monsieur le président, est en constante mutation. Toute l'industrie du transport aérien subit des changements structurels majeurs. Nous devons nous adapter à des exigences qui n'existaient pas auparavant.

Notre clientèle a aussi changé et exprime de nouveaux besoins. Je dirais même qu'elle nous les dicte. Comme toute entreprise de service, nous avons dû effectuer le virage clientèle afin de faire face à la concurrence. Cette orientation est

[Traduction]

Suburban Mayors Conference, *the Chambre de commerce du Montréal métropolitain*, the Board of Trade of Metropolitan Montreal, the Corporation de promotion à Mirabel, and jointly, the Société montréalaise de développement and the City of Longueuil for the south shore.

This structure, in which each entity appoints one elected official, one staff member and one representative of the business community, ensures close ties with regional priorities and thereby promotes local interests. Only the members who represent the business community serve on the SOPRAM's board of directors. Those seven representatives of the business community founded Aéroports de Montréal, which signed a 60-year lease with Transport Canada to operate and develop Dorval and Mirabel airports.

It is our understanding that your committee's mandate is to determine whether it is more cost-effective for the government to do things themselves or to farm it out, and to measure the impact of these alternatives. Although this question does not apply directly to the case of airport devolution, I may say that our everyday experience as well as the results achieved with the Montreal model have been very positive.

First of all, this transfer of responsibility resulted in no extra costs for the public purse. I would even go so far as to say that, in some cases, it led to savings.

Unfortunately, however, I cannot provide you with figures on costs during the days when Transport Canada ran all our airports and compare them with our own financial statements because they are drawn up on a different accounting basis and therefore are difficult to compare.

Yet for your information, I should point out that in our first full year of operation, we generated a \$26.7 million surplus, all of which was reinvested in ADM's capital program to improve and modernize our facilities. As you can see, we are in a rather healthy position. Yet that is not where I think the main advantages of the devolution lie.

After slightly over two years of operations, I would say that the main advantage of our status has to do with achieving the objectives for which ADM was created. By being spun off from Transport Canada which had experienced constraints in considering the special characteristics of each of its components, we have acquired new management flexibility that enables us to fulfill our mandate efficiently.

We can now respond swiftly to market developments and adapt ourselves accordingly. We live in a constantly changing world. The entire aviation industry is undergoing major structural changes. We must adapt to new demands that did not exist only yesterday.

Our clientele has also changed and is expressing new needs. I would even say it is demanding them. Like any service firm, we have had to shift to a customer focus to deal with our competition. This orientation is obviously a management choice

[Text]

évidemment un choix de gestion et je crois qu'une telle décision n'aurait pas été possible à l'intérieur du cadre institutionnel gouvernemental, non pas à cause de lourdeur ou de désintéressement, mais plutôt parce que la mise en marché des services aéroportuaires locaux était difficile à l'intérieur de la grande famille de Transports Canada.

La dévolution à une administration locale, en l'occurrence ADM, nous permet d'agir rapidement en tenant compte des besoins de notre milieu. Nous pouvons conclure directement et rapidement des associations et des ententes avec nos différents partenaires pour favoriser le développement de nos services et, par le fait même, améliorer l'offre faite à notre clientèle.

À titre d'exemple, nous avons récemment annoncé la conclusion d'une entente avec notre principal partenaire d'affaires, Air Canada, afin d'améliorer nos installations et faciliter pour la clientèle l'accès aux services de ce transporteur. D'une valeur de 20 millions de dollars, ces travaux seront défrayés à parts égales par les deux partenaires.

Évidemment, la question qui peut alors se poser concerne les garanties entourant la saine gestion de cet important équipement de développement. L'implication gouvernementale a toujours visé l'exercice d'un certain contrôle pour assurer la probité des décisions qui sont prises.

• 1145

Je mentionnais tout à l'heure, monsieur le président, la structure qui a été mise en place pour prendre charge des aéroports. De par sa nature même, la structure de la SOPRAM et d'ADM fait appel aux élus locaux et aux représentants du monde des affaires, qui sont redevables envers leurs commettants, à des permanents des administrations municipales ou des regroupements d'affaires concernés qui sont, eux aussi, soumis à une certaine forme d'imputabilité, et à des membres de la communauté d'affaires qui favorisent une gestion de style entreprise privée. Tous ces gens sont donc garants de l'intégrité qui doit entourer la prise de décisions. De plus, le bail avec Transports Canada comporte certains articles assurant la tenue d'assemblées publiques annuelles et autres éléments assurant la transparence de la gestion.

Dès notre création, nous avons mis en place diverses procédures et politiques visant à assurer l'efficacité de nos opérations. Nous sommes au coeur de notre région et nous en connaissons les besoins. Nous sommes également en mesure d'investir les sommes nécessaires à son développement.

Ainsi, depuis la prise en charge, nous consacrons annuellement 30 millions de dollars à la conservation et à l'amélioration de nos installations, soit de 18 à 20 millions de dollars de plus que ce qui était auparavant injecté en moyenne par les autorités fédérales.

Ces dépenses ont évidemment un impact important sur l'économie de la région, tout en assurant aux divers gouvernements des retombées non négligeables au niveau de la fiscalité et de la taxation.

Mais avant de penser à l'avenir et de mettre en place des outils de développement, nous avons mis un terme aux innombrables discussions sur la vocation de nos installations. Depuis près de 20 ans, monsieur le président, la région montréalaise était confrontée à l'épineux dossier de la dualité aéroportuaire.

[Translation]

and a type of decision which in my opinion would have been impossible within the bureaucratic framework of government—not due to red tape or lack of interest, but rather because it was difficult to market specific local services on a national basis.

The devolution to a local administration, in this case ADM, enables us to act swiftly while taking community needs into consideration. We can directly and quickly forge alliances and reach agreements with our various partners to promote the development of our services and thereby improve what we offer our customers.

For example, we recently announced an agreement with our main business partner, Air Canada, to upgrade our facilities and give our customers easier access to the airlines' services. The \$20 million cost of this project will be shared equally by both partners.

Obviously, one question that arises is what guarantee is there that this important instrument of development will be well managed? Government intervention has always aimed to exercise control in order to ensure the integrity of the decisions made.

Earlier I described the structure that has been established for the airport authority. By its very nature, this structure involves local politicians and representatives of the business community who are accountable to their constituents, staff members from the municipal administrations and business groups concerned who also have a certain degree of responsibility, and members of the business community who favour a private-enterprise management style. All these people therefore guarantee the integrity that must imbue our decisions. Moreover, there are other requirements, such as the obligation to have annual public meetings, in our lease with Transport Canada.

Right from the outset, we established various policies and procedures designed to ensure the efficiency of our operations. We are located at the heart of our region and we know its needs. We are also in a position to invest the capital essential for its development.

Thus ever since taking over, we have been investing \$30 million a year to maintain and upgrade our facilities, which is about \$18 million to \$20 million more than the federal government had been spending on that in the past.

These investments obviously have a substantial impact on our regional economy while providing scarcely negligible benefits for the different governments in terms of taxation and revenue.

But before we even started thinking about the future and creating development tools, we put an end to the countless discussions about the fate of our facilities. For nearly two decades, Montrealers had faced the controversy over two airports.

[Texte]

Malgré de nombreuses études, aucune décision ne se prenait et nous assistions à la lente dégradation des installations causée par l'indécision, les débats stériles, l'absence de vision et le manque flagrant d'investissement. Il devenait alors impossible d'exercer une planification cohérente de notre développement. Nous avons donc repris l'ensemble du dossier, avons ajouté nos propres études, pris une décision et fait valider le résultat de l'étude par des experts internationaux. La conclusion qui s'est dégagée et qui a été acceptée unanimement par le conseil d'administration d'ADM et de SOPRAM a été de privilégier l'avenir en développant simultanément les deux aéroports.

Ce dossier étant donc réglé, nous avons élaboré un plan quinquennal de développement des aéroports qui mise sur nos atouts spécifiques pour favoriser notre croissance. Ces atouts sont au nombre de quatre, soit: une gestion s'inspirant des méthodes et pratiques en vigueur dans le secteur privé et, par conséquent, plus à l'écoute et consciente des besoins de sa clientèle et de la collectivité montréalaise, une capacité de réaction beaucoup plus rapide que par le passé face aux problèmes d'exploitation à court et à moyen terme, une latitude accrue face aux décisions influençant l'avenir même des aéroports internationaux de Montréal et, surtout, monsieur le président, une main-d'oeuvre expérimentée et compétente.

Ces divers atouts nous permettent d'exercer un marketing pro-actif pour attirer de nouvelles clientèles. Ainsi, nos efforts nous conduisent à effectuer des études sur les marchés susceptibles d'être intéressants à desservir. Les résultats de celles-ci amènent alors nos partenaires transporteurs à établir de nouvelles liaisons qui génèrent un achalandage accru de nos installations et, par le fait même, desservent mieux la région.

Comme vous pouvez le constater, nos diverses stratégies de développement visent à exploiter les avantages qui découlent de notre situation géographique, économique et culturelle, et ce, au profit de la région de Montréal, du Québec et du Canada tout entier. Ces stratégies s'appuient sur le développement d'une synergie nouvelle entre le noyau économique montréalais et les avantages qu'offrent nos aéroports.

Nous continuerons donc nos efforts pour moderniser et améliorer nos infrastructures et nos installations, pour faciliter l'accès à nos aéroports et pour accroître le développement des affaires.

Mesdames et messieurs, je pense sincèrement que la démarche que je viens de vous exposer démontre une vitalité, une vigueur et une implication qu'il serait utopique de penser retrouver sous l'ancien mode de fonctionnement. Et je pense que c'est là que l'on retrouve les avantages de la dévolution des aéroports aux administrations locales. Nous ne sommes plus un centre de services comme tant d'autres, situé sur un territoire donné. Nous sommes devenus un partenaire important qui contribue de façon substantielle au développement économique de notre collectivité.

[Traduction]

Despite numerous studies, no decision had been made and we were witnessing the slow deterioration of the facilities due to a lack of decision, pointless discussions, a want of vision and a flagrant absence of investment. This made it impossible to come up with a cohesive development plan. So we reviewed the entire matter, made a decision and called in world-renowned experts to validate our study. The conclusion, that was unanimously approved by the board of ADM and SOPRAM, was that our best bet for the future lies in developing both airports simultaneously.

With the issue resolved, we prepared a five-year development plan for the two airports that relies on unique advantages to stimulate growth. These advantages are four in number: a management style based on private-sector practices and techniques and therefore more attuned and responsive to the needs of its customers and of the Montreal community; an ability to respond more swiftly than in the past to short-and intermediate-term operational problems; greater latitude in decisions affecting the very future of Montreal's international airports; and last but not least, an experienced and competent workforce.

All these advantages enable us to do pro-active marketing to attract new customers. Thus we are doing market studies of promising areas to which to extend our services. Their results are leading our airline partners to open up new routes which bring more business to our facilities and thereby provide our region with better service.

As you can see, our various development strategies are designed to exploit the advantages inherent in our geographic, economic and cultural position for the benefit of the Greater Montreal area, the Province of Quebec and Canada. These strategies are based on developing a new synergy between Montreal's economic core and the advantages of our airports.

We will therefore pursue our efforts to modernize and upgrade our infrastructures and facilities in order to improve access to our airports and intensify business development.

Ladies and gentlemen, I sincerely believe that the approach I have just described reflects a degree of vitality, vigour and involvement which it would be utopian to think could be achieved under the old system. And I think this is precisely where the benefits of devolving airports to local administration lie. We are no longer just one of many service centres located in a specific territory. We have become a key partner making a substantial contribution to our community's economic development.

• 1150

La décision des autorités fédérales d'effectuer cette cession de responsabilités est, selon nous, le choix le plus judicieux de ces dernières années. Le gouvernement a pu se retirer de ce secteur et remettre aux régions la clé d'une vitalité nouvelle. C'est là, selon nous, que se trouvent les principaux avantages de cette façon de faire.

The decision of federal officials to go ahead with this transfer of responsibilities is, in our view, one of the wisest choices made in recent years. The government was able to withdraw from this sector and give the regions back a key to a new vitality. And that, in our opinion, is the main benefit of the devolution process.

[Text]

Je vous remercie de votre attention. Je suis prêt à répondre à vos questions dans l'une ou l'autre des langues officielles de ce pays.

The Chairman: Thank you. Just before we turn it over to Mr. Guimond, I have one question for explanation and clarification.

You indicated at the beginning, Mr. Auger, that your organization, Montreal Airports, consists of appointees who were appointed by about seven or eight different entities in the Montreal area, but that only business people serve on the board of directors. In other words, labour is not represented on the board of directors, consumers are not represented on the board of directors. For some reason, when you were set up you decided that only people representing the business community should be at the highest level; that is, the board of directors. Why did you do that?

Mr. Auger: The fathers of the SOPRAM, the *Société de promotion des aéroports de Montréal*, thought that there should be. . .

I should backtrack a bit. I should mention to you that originally there was one corporation, made up of 21 members, of which seven were from the business sector, and these seven were automatically and by charter the members of the board. It was not intended at that time to have a second corporation called Aéroports de Montréal. I will explain to you later on why we have the second corporation.

The founding fathers, who were basically the then mayor of Montreal and a couple of others who had the idea of creating that corporation, thought they should leave the day-to-day operation of the airports in the hands of seasoned business people and that they would keep for themselves the policy-making and the decision-making to guide the board of directors. About four times a year, the board of directors refer back to the whole membership for guidance. They report back of course on the results and everything else, but they also look for guidance on major decisions that have to do with the airport.

The Chairman: You realize this format is much different from what Mr. Young is proposing under the Canadian airport authorities. Under the CAA, Mr. Young is proposing two things: the majority of the board must be appointed by publicly elected groups; secondly, they must have consumer and labour representatives on the board. Are you intending to follow that format or not?

Mr. Auger: We had discussions with Mr. Young, and it was clear, as far as I am concerned, that Mr. Young was not going to impose these new standards on the airport authorities already in existence. However, he also mentioned that he would ask us to see whether or not we would want to freely espouse some of the accountability principles that he put out. We said we would look into that matter and that's what we're doing right now.

The Chairman: Okay.

Mr. Guimond, eight minutes, first round.

[Translation]

Thank you for your attention and I will now be glad to answer any questions you may have in both official languages.

Le président: Merci. Avant de donner la parole à M. Guimond, je voudrais avoir une précision.

Au début de votre exposé, monsieur Auger, vous avez dit que votre organisme, Aéroports de Montréal, était formé de représentants nommés par environ sept ou huit différents organismes de la région de Montréal, mais que seulement des représentants du monde des affaires étaient membres du conseil d'administration. Autrement dit, ni les syndicats ni les consommateurs sont représentés au sein du Conseil d'administration. Pour une raison ou une autre, lorsque vous avez créé SOPRAM, vous avez décidé que seuls des représentants du monde des affaires seraient au niveau supérieur; c'est-à-dire, au conseil d'administration. Pourquoi avez-vous fait cela?

M. Auger: Les fondateurs de SOPRAM, la Société de promotion des aéroports de Montréal, ont cru bon de. . .

Permettez-moi de vous donner un bref historique. Au début, il n'y avait qu'une seule société, composée de 21 membres, dont sept venaient du milieu des affaires, qui étaient automatiquement membres du Conseil d'administration en vertu de la Charte. À l'époque, on n'avait pas prévu créer une deuxième société appelée Aéroports de Montréal. Je vais vous expliquer tout à l'heure pourquoi nous avons cette deuxième société.

Les fondateurs, qui étaient essentiellement le maire de Montréal de l'époque ainsi que quelques autres personnes qui ont eu l'idée de fonder la société, pensaient qu'ils devaient laisser la gestion quotidienne des aéroports à des gens d'affaires chevronnés et que le conseil d'administration devait demeurer responsable de l'orientation de l'entreprise et de la prise de décisions. Environ quatre fois par année, le conseil d'administration consulte tous les membres pour obtenir des conseils. Bien sûr, ils rendent également des comptes des résultats et des opérations générales de l'entreprise, mais ils demandent l'avis de tous les membres lorsqu'il s'agit de prendre une décision majeure concernant l'aéroport.

Le président: Vous savez que cette formule est tout à fait différente de ce que M. Young prétend faire en créant l'Administration aéroportuaire canadienne. En créant l'AAC, M. Young propose deux choses: la plupart des membres du conseil doivent être nommés par des groupes élus par la population; deuxièmement, le conseil doit comporter des représentants des consommateurs et des syndicats. Avez-vous l'intention ou non de procéder ainsi?

M. Auger: Nous avons eu des discussions avec M. Young et, à mon avis, il était évident que M. Young n'avait aucune intention d'imposer ces nouvelles normes aux administrations aéroportuaires existantes. Cependant, il a aussi dit qu'il nous demanderait si nous voulions adopter certains des principes de responsabilisation qu'il a énoncés. C'était à nous de décider et nous lui avons répondu que nous y penserions, et c'est justement ce que nous faisons à l'heure actuelle.

Le président: D'accord.

Monsieur Guimond, huit minutes, premier tour.

[Texte]

M. Guimond (Beauport—Montmorency—Orléans): Je voudrais vous saluer, ainsi que les collègues libéraux et réformistes. Il semble régner ici un climat d'harmonie aussi grand que celui que nous avons au comité des Transports présidé par Stan Keyes.

Monsieur Auger, j'ai eu l'occasion de vous parler à quelques reprises. Je m'appelle Michel Guimond et je suis critique de l'Opposition en matière de transports.

[Traduction]

Mr. Guimond (Beauport—Montmorency—Orléans): I would like to welcome you, as well as my Liberal and Reform colleagues. The atmosphere here is as congenial as with the Transport Committee chaired by Stan Keyes.

Mr. Auger, I have had the opportunity to speak with you on a few occasions. My name is Michel Guimond and I am the transport critic for the official opposition.

• 1155

Ma question s'inscrit un peu dans la même foulée que celle du président. Il mentionnait les mouvements ouvriers, mais nous sommes en train d'étudier l'implantation de la nouvelle politique nationale des transports présentée le 14 juillet par le ministre Young. Pour ce faire, nous rencontrons des intervenants de ce milieu et, bien sûr, des intervenants du Québec. Je peux vous dire qu'au niveau de la composition et du fonctionnement d'ADM, ça va très bien, mais il y a toujours des possibilités d'amélioration.

La seule petite correction qui pourrait être apportée serait de bonifier la composition du conseil d'administration. Il y a une catégorie qui est oubliée, ou qui se considère oubliée dans votre conseil d'administration: ce sont les usagers.

Les usagers, qui sont principalement les transporteurs, trouvent que leur voix au conseil d'administration est plutôt inexistante. Ne pensez pas, cependant, que je considère les transporteurs comme plus importants que les différents groupes syndicaux. Je voudrais donc savoir si vous pouvez prévoir de demander à Transports Canada de faire en sorte qu'un siège puisse être octroyé aux usagers. Vous savez qu'on est en train de travailler à d'autres implantations, comme Québec, Winnipeg qui a été autorisé dernièrement, et Ottawa dont la situation est très avancée. Est-ce que vous pensez que c'est possible?

M. Auger: Je dois vous avouer que cette question-là n'est pas, pour nous, quelque chose de nouveau. C'est une question qui a été soulevée autrefois par le président du conseil d'Air Canada, M. Claude Taylor, au tout début des discussions sur la dévolution des aéroports.

Le postulat d'ADM était, à ce moment-là, celui de l'entreprise privée qui disait qu'il est important d'avoir, au conseil d'administration d'une entreprise privée, des gens qui connaissent très bien les affaires et qui peuvent guider le conseil et guider la direction dans ses gestes quotidiens. De plus, au niveau de la direction, il faut avoir des gens qui connaissent très bien le métier, qui connaissent le côté aéroportuaire, le niveau aérien, etc. C'était une première considération.

La deuxième considération était qu'on voyait difficilement la présence de représentants des lignes aériennes à un conseil d'administration dont les membres sont principalement des gens avec lesquels ils font des affaires quotidiennement. Il y a donc un conflit d'intérêts inhérent à ce que des gens fassent partie d'un conseil d'administration qui vote sur un contrat qu'on a passé avec eux.

J'ai mentionné dans mon exposé qu'on venait de signer une entente de coopération de 20 millions de dollars avec Air Canada. Il est certain que, si Air Canada avait été au conseil d'administration, il y aurait eu un conflit évident d'intérêts lorsque cette chose-là a été discutée. Et comme les affaires aéroportuaires font partie de notre quotidien, c'est un problème.

My question is along the same lines as our chairman's. He mentioned labour movements, but we are currently studying the implementation of the new national transportation policy that Minister Young tabled on July 14. We have been meeting with stakeholders from the airline industry, and, of course, with representatives from Quebec. I can assure you that everything is going well in terms of the makeup and operations of the ADM, but there is always room for improvement.

The only slight correction to be made would be to improve the makeup of the board of directors. One category has been left out, or feels left out: the users.

The users, mainly carriers, find they don't have any clout on the board of directors. Now, don't start thinking I feel carriers are more important than the various unions. I would like to know whether you could ask Transport Canada to ensure there is a seat for users. As you are aware, we are currently working with other facilities, such as Quebec City, and Winnipeg, which was recently authorized, as well as Ottawa, where the process is quite advanced. Do you think that might be possible?

Mr. Auger: I must admit this is nothing new to us. The matter was raised by the chairman of the board of Air Canada, Mr. Claude Taylor, when the discussions on devolution of airports had just started.

At the time, the ADM adopted a private-sector approach; it felt it was important that the board of directors of a private firm be made up of very competent businesspeople who could advise the board and management on its daily operations. Moreover, it was felt that it was important to have very knowledgeable people in management, who know the airport business, the airline industry etc. That was the first consideration.

The second was that we did not see how airline representatives could be members of the board, since they are basically people with whom we do business daily. Having them on the board would constitute an inherent conflict of interest if there were a vote on a contract we had with them.

In my presentation, I mentioned we had just signed a \$20 million co-operation agreement with Air Canada. Obviously, if Air Canada had been on our board of directors, there would have been a clear conflict of interest when that matter was discussed. And since airport business is something we deal with every day, it is a problem.

[Text]

Notre troisième problème, c'est que si toutes les lignes aériennes ne sont pas sur votre conseil d'administration, si vous n'en nommez qu'une sur dix, est-ce que l'une d'entre elles ne sera pas favorisée par rapport à l'autre? Est-ce que cette ligne aérienne-là n'aura pas des renseignements additionnels et privilégiés que les autres n'auront pas et qui pourraient lui servir dans son domaine d'affaires? À chaque réunion du conseil d'administration, on regarde, par exemple, toutes les statistiques des affaires qui se font dans notre aéroport. Cela concerne le va-et-vient des passagers, des avions, etc. C'est donc un problème sérieux.

Nous ne pensions pas qu'il était nécessaire d'avoir d'une ligne aérienne sur notre conseil d'administration pour avoir de bonnes relations avec nos clients et avec nos lignes aériennes. Je voudrais que vous sachiez cependant que, depuis deux ans et demi que nous sommes là, les relations ne font que s'améliorer entre nous et les lignes aériennes, même si quelques-unes nous rappellent encore qu'elles aimeraient avoir un siège au conseil d'administration. Mais cela concerne seulement une petite minorité des lignes aériennes principales de Dorval et Mirabel.

M. Guimond: Monsieur Auger, vous semblez penser à une ligne aérienne en particulier. Vous pensez à Air Canada, à Canadien ou à Air Alma, mais il y a un regroupement de lignes. Quand je parlais des usagers, je pensais à un représentant de la voix des usagers, par exemple l'AQTA, l'Association québécoise des transporteurs aériens, présidée par Brian Jenner.

• 1200

Quelqu'un comme Brian Jenner, représentant l'AQTA, l'ensemble des transporteurs, pourrait difficilement favoriser un transporteur plutôt qu'un autre, parce que ceux qui seraient un peu oubliés se plaindraient. C'est à ce genre de siège que je faisais allusion, et non pas à celui d'un représentant d'Air Canada.

M. Auger: Je vais vous donner la même réponse. Nous ne pensons pas qu'il soit nécessaire d'avoir un représentant de tous les groupes d'intérêt sur notre conseil d'administration pour faire un bon travail.

Dans l'entreprise privée, on retrouve souvent des conseils d'administration qui n'ont pas des représentations de tous les groupes d'intérêt et qui font du bon travail. Depuis trois ans, tout va bien, comme vous l'avez dit vous-même. Pourquoi jouer avec un concept qui fonctionne bien?

M. Guimond: Mais pour Québec ou Winnipeg, est-ce que vous favoriserez cette formule? Je pense qu'avec la nouvelle politique des aéroports, on n'aura pas le choix.

M. Auger: C'est ça, vous n'avez pas le choix.

M. Guimond: Même si c'est vrai pour Winnipeg, est-ce que Montréal, selon le Nouveau Testament... Croyez bien que je n'en fais pas un principe, puisque, comme je vous l'ai dit au début, tout va bien.

En ce qui concerne toute la question des conflits d'intérêts, étant avocat de formation et considérant le fait qu'il y a des représentants des milieux d'affaires, on sait très bien comment ces choses-là peuvent arriver. C'est le principe du *scratch my back*. Si je te donne une chance dans ce dossier-là, il faudra me renvoyer l'ascenseur dans un autre dossier. C'est ce qui est dangereux. Dans le cas d'Ottawa, au conseil d'administration, j'étais fatigué de voir des conflits d'intérêts entre des firmes d'ingénieurs, des firmes d'architectes et quelques bureaux d'avocats sur la commission provisoire pour l'aéroport Macdonald-Cartier.

[Translation]

The third problem is that if we do not have every airline represented on our board, if we just have one in ten, wouldn't that mean one would be favoured over the others? Wouldn't that airline be privy to additional information the others would not have and be able to use it in its business activities? At every board meeting, we look at things such as all the statistics on business carried out in our airport. We look at the comings and goings of passengers, planes, etc. So it would be a serious problem.

We did not think airlines had to have a seat on our board of directors for us to have good relations with them and our customers. However, I must point out that for the past two and a half years, our relations with the airlines have only improved, even though some of them still remind us they would like to have a seat on our board of directors. But they are a small minority of the major airlines in Dorval and Mirabel.

Mr. Guimond: Mr. Auger, you appear to be thinking of one airline in particular. You are thinking of Air Canada, Canadian or Air Alma, but there is a group of airlines. When I said users, I meant a spokesperson for the users, for example the AQTA, the Association québécoise des transporteurs aériens, whose president is Brian Jenner.

Someone like Brian Jenner, who represents all carriers through the AQTA, would have a hard time favouring one carrier over another, because those who felt left out would complain. That was the type of seat I was referring to, and not one for an Air Canada representative.

Mr. Auger: I will give you the same answer. We do not think all interest groups must have a seat on our board for us to do a good job.

There are many boards of directors of private businesses where all interest groups are not represented and who do a good job nonetheless. For the past three years, everything has been running smoothly, as you said yourself. Why fix something that isn't broken?

Mr. Guimond: But would you support that format for Quebec City or Winnipeg? I do not think we will have any choice with the new airport policy.

Mr. Auger: That's right, you will not have a choice.

Mr. Guimond: Even if it applies to Winnipeg, will Montreal, according to the New Testament... Believe me, I do not want to make an issue out of this, since everything is running smoothly, as I said at the outset.

As for the whole business of conflicts of interest, I have a legal background, and since we do have representatives from the business sector, we know full well how they can arise. It's the scratch-my-back principle. If I give you a goodie at some point, you will have to return the favour somewhere down the line. Therein lies the danger. As for the board of directors in Ottawa, I was tired of seeing conflicts of interest between engineering firms, architecture firms and some legal firms on the interim committee for the Macdonald-Cartier Airport.

[Texte]

M. Auger: Vous avez dit le mot clé. Pour notre part, nous nous sommes munis de bons règlements sur les conflits d'intérêts, des règlements très serrés, plus serrés que ceux qu'on voit normalement dans l'industrie, pour la bonne raison qu'on ne veut pas de conflits d'intérêts et qu'on ne veut pas créer ou aider à la création de perception de conflits d'intérêts. Pour y arriver, il faut avoir de bons règlements et les appliquer à la lettre.

Je dois vous dire que les nouvelles dispositions du Code civil nous aident au niveau des divulgations. De plus, il faut une gestion solide à l'intérieur des aéroports et il faut que la grande majorité des décisions opérationnelles qui sont prises quotidiennement le soient au niveau de la direction et que seules les décisions de grande orientation soient prises par le conseil d'administration.

À ce moment-là, le chef des opérations, le président et le chef de la direction doivent être l'espèce de chien de garde de cette transparence qu'une société doit avoir. Dans notre cas, je dois vous dire que ça fonctionne très bien. Je crois que la seule solution correcte est d'avoir des gens compétents sur ces conseils d'administrations, des gens compétents canadiens et québécois.

Ces gens compétents sont également susceptibles d'avoir des intérêts ailleurs, et il faut avoir des bons règlements pour empêcher que les intérêts personnels viennent en conflit avec les intérêts de la société, au lieu d'éliminer les gens qui peuvent faire une bonne contribution à notre conseil.

The Chairman: Thank you.

Mr. Epp, you have eight minutes.

• 1205

Mr. Epp (Elk Island): Welcome. I'm glad to have you here.

I had really no questions about the board of directors until this conversation took place. Now I want to ask just one or two more on it.

How were these people chosen? Were they appointed? Who appointed them?

Mr. Auger: They were selected by the seven entities, three by each entity. They were nominated as members, to start with. The members coming out from the business sector were appointed as directors of the corporation.

Mr. Epp: Appointed by whom, then?

Mr. Auger: Nominated by the City of Montreal, the City of Laval, all the guys I've mentioned.

Mr. Epp: The final selection was made by?

Mr. Auger: The final appointment was made by the board of directors.

Mr. Epp: And the board of directors was chosen by. . . ?

Mr. Auger: By charter; it is the members of the business community. The nominees that come from the business community are the members of the board.

Mr. Epp: The chamber of commerce?

Mr. Auger: No. These seven entities appointed three individuals: one political individual, one administrative individual, and one from the business community. So the City of Montreal, for instance, appointed the vice-president of the

[Traduction]

Mr. Auger: You hit the nail on the head. As far as we are concerned, we armed ourselves with good conflict of interest rules, very tight rules, in fact tighter than those normally found in our industry, for the simple reason that we do not want to have any conflicts of interest and we do not want to give the impression there could be conflicts of interest. To avoid that possibility, you must have good rules and enforce them to the letter.

I must say that the new Civil-Code provisions are a big help with disclosures. Moreover, the airports themselves must be well managed and most daily operational decisions must be made by management, and only major policy decisions should be left up to the board of directors.

Then, the chief operating officer, the president and the chief executive officer must be like watchdogs to make sure the corporation is as transparent as it should be. In our case, I must say things are going very well. I think the only right solution is to have competent people on the board, competent Canadians and Quebecers.

Those competent people may very well have interests elsewhere, and there must be clear rules to ensure personal interests do not conflict with the corporation's interests, rather than dismissing individuals who could do a good job as members of the board.

Le président: Merci.

Monsieur Epp, vous avez huit minutes.

M. Epp (Elk Island): Bonjour. Je suis heureux de vous voir.

Avant cette conversation, je ne me posais pas vraiment de questions au sujet de la composition du conseil d'administration. Maintenant, j'en ai une ou deux à poser à ce sujet.

Comment les administrateurs sont-ils choisis? Ont-ils été nommés? Par qui?

M. Auger: Ils ont été choisis par sept groupes à raison de trois chacun. Ils ont d'abord été nommés comme membres du conseil d'administration. Les membres représentant le milieu des affaires ont ensuite été nommés administrateurs de la société.

M. Epp: Par qui?

M. Auger: Par les représentants de la ville de Montréal et ceux de la ville de Laval dont je vous ai parlé.

M. Epp: Qui a pris la décision finale?

M. Auger: Le conseil d'administration.

M. Epp: Et qui a choisi les membres du conseil d'administration?

M. Auger: Les lettres patentes de la société prévoient que ce sont les membres du conseil qui représentent le milieu des affaires. Ce sont eux qui deviennent membres du conseil d'administration.

M. Epp: Par la Chambre de commerce?

M. Auger: Non. Ces sept groupes ont nommé trois personnes: un politicien, un administrateur et un représentant du milieu des affaires. Ainsi, la Ville de Montréal a nommé le vice-président du Conseil exécutif, un fonctionnaire de la ville

[Text]

executive council, a civil servant of the city who was in the economic development sector, and a selected business person from the area. The City of Laval did that, and the board of trade did that. Well, their politician was not a politician, of course; it was the elected chairman. The head of the permanent staff of the board of trade was there, and then one of the their members from the business community.

When they were all finished doing that, there were seven of each. The seven from the business community became the board of directors.

Mr. Epp: You have a lease agreement with federally owned property.

Mr. Auger: Yes.

Mr. Epp: It belongs to the Government of Canada.

Mr. Auger: Yes.

Mr. Epp: The Government of Canada had no say about who the directors are?

Mr. Auger: No.

Mr. Epp: The Government of Canada has now no say in how it is run?

Mr. Auger: No. You're right.

The Chairman: A sixty-year lease.

Mr. Epp: A sixty-year lease.

In notice in your report you are making profits. You're sinking them back into development of the airports. You also have money above that. What happens to that extra money?

Mr. Auger: I think we gave you last year's annual report.

Mr. Epp: Yes.

Mr. Auger: Other than the money earmarked for reinvestment in the capital assets, there are no surpluses, if I remember well.

Mr. Epp: There is \$10 million, as I see it.

Mr. Auger: Oh, yes. But what you have to keep in mind is that last year we did \$33 million of investments and we had \$26.7 million, if I remember well—

Mr. Epp: So you have a little surplus. A couple of million here or there is almost nothing in government.

An hon. member: Oh!

Mr. Epp: I'm becoming a Liberal, Mr. Chairman.

Mr. Auger: But it's a not-for-profit organization, I may say. There are no dividends to anybody. The surpluses are re-invested in the corporation.

Mr. Epp: One question back on this board of directors now: are they paid?

Mr. Auger: Yes.

[Translation]

spécialiste du développement économique, ainsi qu'un représentant du milieu des affaires de la région. La Ville de Laval a fait de même ainsi que la Chambre de commerce. Le politicien qu'a nommé la Chambre de commerce n'était pas vraiment un politicien, mais le président élu de la Chambre. Elle a aussi nommé le directeur de son personnel permanent ainsi qu'un de ses membres venant du milieu des affaires.

Au total, chaque groupe a nommé sept membres du conseil d'administration. Les sept membres provenant du milieu des affaires en sont devenus les administrateurs.

M. Epp: Vous avez loué ces aéroports du gouvernement fédéral.

M. Auger: Oui.

M. Epp: Ils appartiennent donc au gouvernement du Canada.

M. Auger: Oui.

M. Epp: Et le gouvernement du Canada n'a pas été consulté au sujet du choix des administrateurs?

M. Auger: Non.

M. Epp: Le gouvernement du Canada n'a pas non plus un droit de regard sur la façon dont les aéroports sont exploités?

M. Auger: Non. Vous avez raison.

Le président: Il s'agit d'un bail de 60 ans.

M. Epp: En effet.

Votre rapport fait état de bénéfices que vous réinvestissez dans l'aménagement des aéroports. Vous avez aussi un excédent budgétaire. À quoi sert-il?

M. Auger: Si je ne m'abuse, nous vous avons remis notre rapport pour l'an dernier.

M. Epp: Oui.

M. Auger: Si j'ai bonne mémoire, à l'exception de l'argent réservé pour être réinvesti dans les immobilisations, il n'y a pas d'excédent budgétaire.

M. Epp: Il semblerait plutôt que cet excédent budgétaire s'élève à 10 millions de dollars.

M. Auger: Oh oui. Il ne faut cependant pas oublier que l'an dernier, nos investissements se sont élevés à 33 millions de dollars alors que nous avions 26,7 millions de dollars. . .

M. Epp: Vous avez donc un petit excédent. Un ou deux millions ici ou là importent peu au gouvernement.

Une voix: Oh!

M. Epp: Je deviens un libéral, monsieur le président.

M. Auger: Je me permets de faire remarquer qu'il s'agit d'un organisme à but non lucratif. Personne ne touche de dividendes. Les surplus budgétaires sont réinvestis dans la société.

M. Epp: Les administrateurs de la société sont-ils rémunérés?

M. Auger: Oui.

[Texte]

Mr. Epp: By the authority?

Mr. Auger: Yes.

Mr. Epp: A fixed amount?

Mr. Auger: They're paid according to a study we made of comparable corporations in the business and in the public sector, a sample of corporations. We're paying them according to that recommendation.

Mr. Epp: Can you tell us how much they're making?

Mr. Auger: No, that's confidential. We're a private corporation.

Mr. Epp: Oh, really?

Mr. Auger: Really.

Mr. Epp: Mr. Chairman, I'm not sure we should have given this away. It's making money.

The Chairman: Be careful. I'm a Liberal.

Mr. Epp: Was it making money before you took over?

Mr. Auger: As I mentioned in my exposé, it's hard to tell, because the government has a different way of accounting. But you could ask that of the government, I guess. They probably will have an answer for that. From the last books I've seen, they were not making money.

Mr. Epp: Yes, that's what my impression was. So actually the government saves money by cutting its losses by giving it to you, and then you turn around and make it into a profitable thing. Do you pay income tax?

Mr. Auger: No, we don't pay income tax on what is called "airport businesses". The law that created these entities exempts us from income tax on airport businesses—

Mr. Epp: Liberals, listen to that.

Mr. Auger: —but not for the rest of the business. If we did anything other than running the airport, we would be taxable.

• 1210

The Chairman: This is not privatization, Mr. Epp. You've got to remember this is not privatization. These people haven't sunk one nickel into the airport. We still own it.

Mr. Epp: Yes, you still own it, but you have—

The Chairman: You do too.

Mr. Epp: We, the people. Okay?

The Chairman: Yes.

Mr. Epp: We, the people, own it. We don't tax the profit. We have no control over it. They can do with the money whatever they want.

[Traduction]

M. Epp: Par l'autorité aéroportuaire?

M. Auger: Oui.

M. Epp: Une somme fixe?

M. Auger: Leur rémunération est comparable à celle que touchent les administrateurs de sociétés semblables du secteur privé et du secteur public. Leur rémunération est fonction des conclusions de notre étude comparative.

M. Epp: Pouvez-vous nous dire quelle est cette rémunération?

M. Auger: Non, il s'agit d'un renseignement confidentiel. Nous sommes d'une corporation privée.

M. Epp: Vraiment?

M. Auger: Oui.

M. Epp: Monsieur le président, je ne suis pas sûr que le gouvernement aurait dû céder ses aéroports. Ils font des bénéfices.

Le président: Prenez garde: je suis un libéral.

M. Epp: Réalisaient-ils des bénéfices avant que vous ne les preniez en main?

M. Auger: Comme je l'ai dit dans mon exposé, c'est difficile à dire parce que le gouvernement utilisait une autre méthode comptable que la nôtre. Je suppose que vous pourriez poser la question aux fonctionnaires compétents. Ils pourraient sans doute y répondre. À en juger par les derniers états financiers que j'ai consultés, ces aéroports ne réalisaient pas de bénéfices.

M. Epp: Oui, c'était mon impression. Le gouvernement a donc réduit ses pertes en vous cédant ces aéroports que vous parvenez maintenant à exploiter de façon rentable. Vos bénéfices sont-ils imposés?

M. Auger: Nous ne payons pas d'impôt à l'égard des bénéfices de ce qu'on appelle les entreprises aéroportuaires. La loi créant ces entités nous exempte de devoir payer de l'impôt sur les entreprises aéroportuaires. . .

M. Epp: Libéraux, écoutez bien.

M. Auger: . . . mais nous devons payer de l'impôt sur tout le reste. Tout bénéfice tiré d'une activité autre que celle de l'exploitation de l'aéroport est imposable.

Le président: Je vous rappelle, monsieur Epp, que rien n'a été privatisé. Ces gens n'ont pas investi un seul sou dans l'aéroport. Il appartient toujours au gouvernement.

M. Epp: C'est vrai, mais vous devez toujours. . .

Le président: Vous aussi.

M. Epp: Nous, les Canadiens. Vous comprenez?

Le président: Oui.

M. Epp: Il appartient aux Canadiens. Il n'en demeure pas moins que les bénéfices réalisés ne sont pas imposés. Les Canadiens n'ont rien à dire à ce sujet. La corporation peut faire ce qu'elle veut de cet argent.

[Text]

Mr. Duhamel (St. Boniface): They pay us. It's a lease.

Mr. Epp: It's a lease. They have to pay the lease, yes.

Mr. Auger: Pay the rent.

Mr. Epp: And the lease is what? Is it fixed or does it—

Mr. Auger: No, it's not fixed. It varies according to the economic cycles. If we have a good year and we make more revenues, then it flows down to the bottom line and into the rent. So the government gets a share of the good year.

Mr. Epp: I want to take two scenarios here. Right now, you're making a profit. You're sinking it into development. How old is Mirabel? It's five years old, so it needs to be rebuilt, right?

Mr. Auger: Mirabel is 20 years old and Dorval is 35 years old.

Mr. Epp: I exaggerated a little bit, but it's basically a new facility and already it's being rebuilt because of their profits.

Eventually you're going to run out of projects if you keep on turning a profit, because eventually your airport will be developed to handle totally the job at hand. What happens now if you keep having huge profits? What are you going to do with the money?

Mr. Auger: We have right now on the books a five-year plan, and we're developing another five years on top of that. I have yet to see the end of the tunnel in the form of reinvestment. Remember that for 15 to 20 years these airports were not kept up to normal standards because of the debate about whether or not we would close one or the other. We have a little bit of catching up to do and that's what we're doing, mainly in Dorval. Mirabel is pretty well kept up. It has been kept well for the last 20 years, but Dorval has not, and we have a major investment to do there to the tune of many, many millions, hundreds of millions.

Mr. Epp: I want to ask the opposite question. What would happen if suddenly there were a downturn and you couldn't meet your bills and you started having deficits? Who picks up your deficits if they happen?

Mr. Auger: We have obligations under the lease and we're on our own as far as we're concerned. If we're not careful about planning our future properly and we end up in that kind of situation, we're the only ones who would get not only blamed but would go bankrupt.

Mr. Epp: You'd go bankrupt? You'd lose your lease. The Government of Canada would end up picking up the pieces—the taxpayer, again. Right? Is that fair to say?

Mr. Auger: Well, I don't know. Maybe the Government of Canada would pick it up. Maybe another private corporation would pick it up.

Mr. Epp: Mr. Chairman, I'm really sorry I'm out of time, but I just want to put on the record that I don't think we have a very good deal here, because as long as they're making a profit they get to keep it, and as soon as they go bankrupt then we pick up the tab. That, to me, is not a good investment on behalf of taxpayers' money.

[Translation]

M. Duhamel (St-Boniface): La corporation verse un loyer.

M. Epp: C'est vrai qu'il s'agit d'un bail.

M. Auger: Nous payons le loyer.

M. Epp: Et le loyer est-il fixe ou. . .

M. Auger: Non, il n'est pas fixe. Il varie selon les cycles économiques. Si c'est une bonne année et que nous faisons plus de bénéfices qu'à l'habitude, une plus grande part de ces bénéfices sert à payer le loyer. Une bonne année rapporte donc au gouvernement.

M. Epp: Permettez-moi de vous présenter deux scénarios. Actuellement, vous faites des bénéfices. Vous les réinvestissez dans la mise en valeur des aéroports. Quel âge a Mirabel? Cinq ans. Il faut donc le reconstruire, n'est-ce pas?

M. Auger: Mirabel a 20 ans et Dorval 35 ans.

M. Epp: J'exagère un peu, mais ce qui importe, c'est qu'il s'agit d'un nouvel aéroport qu'on reconstruit déjà parce qu'il fait des bénéfices.

Si vous continuez de faire des bénéfices, vous finirez par ne plus avoir de projets dans lesquels les réinvestir parce que l'aéroport répondra complètement aux besoins. Qu'advient-il si vous continuez de réaliser des bénéfices énormes? Que ferez-vous de cet argent?

M. Auger: Nous avons établi un plan quinquennal, et nous en établissons actuellement un autre. Je ne vois pas encore de fin au réinvestissement des bénéfices. Je vous rappelle que depuis 15 à 20 ans, on a permis que ces aéroports se détériorent parce qu'on n'arrivait pas à se décider si on allait fermer l'un ou l'autre. Nous avons donc du rattrapage à faire, et c'est ce que nous faisons, surtout à Dorval. Mirabel est en assez bon état. On l'a bien entretenu au cours des 20 dernières années, mais on ne peut pas en dire autant de Dorval où il faudra investir des centaines de millions de dollars.

M. Epp: Parlons maintenant du scénario contraire. Qu'advient-il si vos affaires commençaient à aller mal, que vous ne puissiez plus régler vos factures et que vous commenciez à faire des déficits? Qui devrait payer la note?

M. Auger: Le bail prévoit que c'est nous qui devrions le faire. Si nous ne planifions pas notre avenir soigneusement et que nous nous retrouvons dans cette situation, nous sommes les seuls à qui on pourra s'en prendre, et c'est nous qui ferons faillite.

M. Epp: Vous ferez faillite? On résiliera plutôt votre bail. C'est le gouvernement du Canada, et en dernier ressort le contribuable canadien, qui paiera la note, n'est-ce pas? N'ai-je pas raison?

M. Auger: J'ignore. Peut-être que le gouvernement du Canada paierait la note, mais peut-être que ce serait aussi une autre société privée.

M. Epp: Monsieur le président, je regrette que le temps qui m'est imparti soit écoulé, mais permettez-moi de dire publiquement que je ne pense pas que ce soit une bonne affaire pour le gouvernement du Canada, étant donné que si la société fait des bénéfices, elle peut les garder, mais si elle fait faillite, c'est le gouvernement qui paiera la note. À mon avis, ce n'est pas un bon investissement pour le contribuable canadien.

[Texte]

[Traduction]

The Chairman: I'm sure that Mr. Auger can explain it a lot better than I can, Mr. Epp, but I don't think it's exactly the way you're portraying it. If it's like Vancouver, the collateral put up by his corporation is their cashflow. The only collateral offered to the bank is the cashflow. If things went very badly, the bank is going to lose out if there's no cashflow, I would assume. It's possible, I guess, that if it all bogged down there's no more cashflow and there's no more running the airport, it would be handed back to the people of Canada. But the debt incurred by his corporation is not going to come to us. It will have to be carried by the bank.

Mr. Epp: I'd be very curious to know whether the government has underwritten the risk.

The Chairman: You can answer that, Mr. Auger.

Mr. Auger: I can answer that very quickly. The answer is no.

Mr. Epp: They haven't?

Mr. Auger: They haven't. We borrowed \$35 million from the bank and there was no involvement whatsoever by the government, not even a question or a half a one.

Mr. Epp: What did you use as collateral?

Mr. Auger: Our revenues.

The Chairman: Cashflow.

Mr. Epp: Very interesting.

The Chairman: It's Mr. Bellemare's turn.

I think you understand, though, Mr. Auger, that one of the concerns we have is relevant to contracting out, because, at least in my opinion, what we've done with airports is the ultimate in contracting out, or another term that could be used is outsourcing. In our contracting out, or in our outsourcing, facilities like yours remain public property and they're public facilities. Do we have the proper public accountability in the transfer of the management of these airports to private or local entities?

• 1215

That's a relevant question, because it's fine and dandy to measure these contracting-out projects at a financial level—obviously one of the reasons is to make these operations more efficient—but if there is a loss of public accountability, I think that would be a concern to many of us.

You might want to comment before I turn it over to Mr. Bellemare.

Mr. Auger: In the very broad sense of contracting out maybe you're right, but I used to be on the government side of business and we used to do an awful lot of contracting out but we always kept the responsibility.

If you are saying you're going to subcontract that to this entity, then you have a relationship that is almost constant, at least monthly sometimes, or at least yearly.

Le président: Je suis sûr que M. Auger saura vous expliquer beaucoup mieux que moi ce qu'il en est, monsieur Epp, car je ne pense pas que la situation soit exactement telle que vous la décrivez. À Vancouver, par exemple, c'est son encaisse que la société a offert en nantissement. Le seul nantissement offert à la banque, c'est l'encaisse. Si les affaires de la société allaient mal, je suppose que c'est la banque qui y perdrait. Il est vrai que si l'encaisse avait totalement disparu et que l'aéroport devait fermer ses portes, le gouvernement du Canada interviendrait. Mais ce n'est pas le gouvernement qui assumera la dette, ce sera plutôt la banque.

M. Epp: Je me demande si le gouvernement n'a pas garanti le prêt.

Le président: Pouvez-vous répondre à cette question, monsieur Auger.

M. Auger: Je peux très facilement y répondre. La réponse est non.

M. Epp: Non?

M. Auger: Non. Nous avons emprunté 35 millions de dollars de la banque sans que le gouvernement en garantisse un seul sou.

M. Epp: Qu'avez-vous offert en nantissement?

M. Auger: Nos recettes.

Le président: Votre encaisse.

M. Epp: Très intéressant.

Le président: C'est le tour de M. Bellemare.

Ce qui nous intéresse cependant, monsieur Auger, c'est la question de la sous-traitance car, à mon avis, ce principe trouve son expression la plus pure dans le domaine aéroportuaire. On pourrait aussi parler d'impartition. La sous-traitance ou l'impartition ne change rien au fait que les installations demeurent publiques. Il s'agit de savoir si le transfert de la gestion de ces aéroports à des sociétés privées ou locales se fait selon les règles et s'il est avantageux pour les contribuables.

C'est une bonne question, car c'est bien beau de mesurer l'incidence financière de ces projets donnés en sous-traitance—il est bien évident que tout cela répond en partie à des soucis de rentabilité—mais si cela entraîne la dilution des responsabilités au niveau de la gestion, ça devient, aux yeux de beaucoup d'entre nous, un sujet d'inquiétude.

Vous pourriez peut-être répondre sur ce point, avant que je ne passe la parole à M. Bellemare.

M. Auger: Peut-être avez-vous raison en ce qui concerne la sous-traitance dans son acception la plus large, mais lorsque j'étais fonctionnaire, nous avions très souvent recours à la sous-traitance sans jamais abdiquer la responsabilité pour les travaux.

Si vous sous-traitez une activité à telle ou telle compagnie, vous entretenez avec elle un lien quasi constant, ou du moins des contacts mensuels et, à tout le moins, des contacts annuels.

[Text]

In our case the responsibilities have been transferred totally, except for what are still the Government of Canada's assets. The responsibilities for the development, for the management, and for the planning of these facilities have been transferred to completely different entities, with very broad parameters to follow, such as that you should keep the airports as world-class facilities and so on.

There is a bit of a difference, in my mind anyway, between the normal contracting out and this type of, if you take it in the broad sense, very long-term leases that the government has with a local entity.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Monsieur Auger, bonjour. Je vous remercie de votre excellente présentation. J'ai l'impression que vous vous préoccupez de l'intérêt de la collectivité canadienne en général et surtout de la collectivité des régions de Mirabel et de Montréal. Je pense que vous n'avez pas de problèmes de conscience.

Personnellement, j'ai confiance en vous. Ici à Ottawa, où je suis député, on projette de mettre sur pied un programme similaire au vôtre.

Ce qui m'intéresse en particulier, ce sont les fonctionnaires. Vous aviez des fonctionnaires à Mirabel et à Dorval, et j'imagine qu'il y avait aussi des contractuels. Est-ce que les fonctionnaires qui étaient là ont disparu? Les avez-vous congédiés ou intégrés?

M. Auger: On a offert un poste à tous les fonctionnaires des aéroports de Dorval et de Mirabel le 1^{er} août 1992, et la majorité d'entre eux, 98 p. 100 je pense, ont accepté notre offre. Ils sont devenus, du jour au lendemain, des employés d'Aéroports de Montréal.

M. Bellemare: Est-ce que les salaires étaient comparables?

M. Auger: Oui, au même salaire.

M. Bellemare: Est-ce que le régime de retraite et les avantages sociaux étaient aussi les mêmes?

M. Auger: L'assurance-maladie et le régime de retraite étaient comparables, mais pas identiques. Dans le cas du régime de retraite, s'ils voulaient obtenir une indexation de leur régime de retraite, il fallait qu'ils déboursent 1 p. 100 de plus.

M. Bellemare: Vous avez bien répondu à ma question. Je suis soulagé et cela me donne confiance.

Maintenant, est-ce qu'on est simplement en train de transférer l'administration des aéroports d'un groupe à un autre groupe, ou est-ce qu'en réalité, vous contribuez de façon substantielle au développement économique de votre collectivité, comme vous dites? J'imagine que vous voulez parler de la collectivité de Mirabel et de Dorval.

Comme vous êtes en train de développer l'aéroport, ne trouvez-vous pas que Dorval ressemble à un *warehouse city*, comme dirait mon ami Epp?

M. Auger: Dorval ressemble plutôt, en ce moment, à un *construction city*, parce que c'est vraiment un chantier. Cela va durer encore au moins quatre ans, et peut-être plus.

[Translation]

Dans notre cas, les responsabilités ont fait l'objet d'un transfert intégral sauf en ce qui concerne la propriété des biens qui reste acquise au gouvernement du Canada. Mais les responsabilités en matière de développement, de gestion et de planification de ces installations ont été intégralement transférées à d'autres organismes qui doivent agir en fonction d'un cadre très général qui aura été fixé, comme par exemple, de veiller à ce que les aéroports continuent à répondre aux normes internationales.

Pour moi, il existe une certaine différence entre la sous-traitance ordinaire et ce type, pour utiliser une expression très générale, de bail à très long terme que le gouvernement a conclu avec un organisme local.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Good afternoon, Mr. Auger. Thank you for an excellent presentation. I feel that you are concerned with the overall welfare of Canada and especially with the welfare of the local communities of Mirabel and Montreal. I don't think you have any trouble sleeping at night.

I personally have confidence in you. Here, in Ottawa, where my riding is, there is a plan to set up a program similar to yours.

What I am particularly interested in are the civil servants. There were civil servants working in both Mirabel and Dorval, and I imagine that you also had contract employees. Are those civil servants gone? Were they let go or were they just integrated into the new structure?

Mr. Auger: On August 1st, 1992, we offered jobs to all the public servants who were working at Dorval and at Mirabel. Most of them, I believe 98% of them, accepted our offer. Overnight, they became employees of Aéroports de Montréal.

Mr. Bellemare: Were they offered a comparable salary?

Mr. Auger: Yes, they were offered the same salary.

Mr. Bellemare: Will they have an equivalent pension and similar benefits?

Mr. Auger: The health insurance and pension benefits are similar, though not exactly the same. Those who wanted an indexed pension have had to pay an extra 1%.

Mr. Bellemare: I'm very satisfied with your answer, I am relieved and my confidence has been strengthened.

Now, are we simply transferring the management of the airports from one entity to another, or are you in fact making a substantial contribution to the economic development of your community, as you say? I imagine that means the communities of Mirabel and of Dorval.

As you are in the process of developing the airport, do you not find that Dorval is a sort of warehouse city as my friend Epp would say?

Mr. Auger: Well, right now, Dorval is more like a construction city because it is really a construction site. That should go on for at least another four years if not more.

[Texte]

M. Bellemare: Il se fait de la construction.

M. Auger: Oui.

[Traduction]

Mr. Bellemare: Construction is going on?

Mr. Auger: Yes.

• 1220

M. Bellemare: Pour revenir au principe du développement économique, je voudrais vous faire observer que les aéroports sont toujours situés bien loin à l'extérieur des centres et dans des endroits très isolés. Vous y mangez de mauvais sandwiches, mais si vous voulez vous enivrer, vous pouvez le faire.

Il n'y a rien à faire, on attend des heures et on a l'impression qu'il n'y a aucune activité. Si on regarde par la fenêtre de l'aéroport ou du taxi, on se demande s'il y a vraiment de l'activité. Je parle de l'activité économique qui contribuerait à l'activité d'un autre centre métropolitain, par exemple.

M. Auger: Je dois vous rappeler qu'il y a 42 185 emplois directs et indirects qui sont générés par ces deux entités que sont les aéroports de Dorval et de Mirabel, dont 14 500 sont sur les deux sites.

M. Bellemare: Oui, mais est-ce que cela progresse, diminue ou se maintient?

M. Auger: Depuis qu'on a pris l'aéroport en charge, le trafic a continué d'augmenter même si on est en pleine récession. En 1992, la récession n'était pas finie, mais le trafic continuait à augmenter. Maintenant que la récession est finie, on voit une amélioration de la croissance encore une fois.

On a créé 1 750 emplois grâce à nos investissements de 30 millions de dollars par an pendant les cinq premières années d'opération. Il y a beaucoup plus d'activité qu'on ne le pense autour de ces deux aéroports-là.

M. Bellemare: Est-ce qu'il y a un risque, pas nécessairement chez vous, mais dans d'autres aéroports, qu'il y ait des gens qui pensent que ce serait une bonne idée d'avoir un centre de jeux comme dans le Nevada et ensuite bâtir de hotels autour? Ou encore, se pourrait-il qu'une autre personne ait d'autres idées bizarres et que le conseil d'administration se voie obligé de faire toutes sortes de projets pour leurs propres ressources?

M. Auger: Le meilleur vaccin contre ces excès-là, c'est un bon système de gestion avec une bonne gestion compétente et forte. C'est ce qu'on a à Montréal et ça fonctionne.

On développe des aéroports de façon ordonnée. Je vous donne un exemple. Depuis qu'on est là, tout ce qu'on fait est fait en raison du client, en raison de ses besoins.

M. Bellemare: Le client, qui est-ce?

M. Auger: Le client, c'est le passager qui utilise les aéroports et c'est aussi le client partenaire, les lignes aériennes.

Il y a deux sortes de clients. Il y a le client qui se promène comme nous, et il y a le client qui est la ligne aérienne, que j'appelle client partenaire parce qu'on travaille étroitement avec lui.

À chaque fois qu'on bouge, on bouge de façon ordonnée. On fait un sondage, et s'il y a quelque chose qui sort du sondage, si un nouveau produit est nécessaire, on fait une étude de marché et un test de marché, puis on lance le produit.

Mr. Bellemare: To get back now to the issue of economic development, I would like to remind you that airports are always built far from city centres, in remote areas. All you get to eat are bad sandwiches, but you can get drunk there if you want.

There's nothing to do there. You will wait for hours on end and feel that there is nothing going on. When you look out the window of the airport or of the taxi, you wonder if there is really anything going on. I mean in terms of an economic activity that might contribute, for example, to the growth of another urban area.

Mr. Auger: I would like to remind you that Dorval and Mirabel airports generate, directly or indirectly, 42,185 jobs, 14,500 of which are directly on site.

Mr. Bellemare: Yes, but is that number increasing, is it going down or is it staying the same?

Mr. Auger: Since we took over the management of the airport, air traffic has continued to increase in spite of the recession. In 1992, the recession was not over, but air traffic still continued to increase. Now that the recession is over, we can see a further increase in growth.

We were able to create 1,750 jobs because of the \$30 million which we invested every year during our first five years. There is a lot more going on around those two airports than might meet the eye.

Mr. Bellemare: What about the risk, not necessarily in your airports, but in others, that it might occur to people to set up a gambling establishment like those in Nevada and then to build hotels all around? Or else, could somebody not have other strange ideas, the board of directors then having to get into all sorts of projects with the help of its own resources?

Mr. Auger: The best defence against that type of excess is a good management system with strong and competent management. That's what we have in Montreal and it works.

We are developing airports in a very orderly fashion. I can give you an example of that. Since the beginning of our own operations, everything we do is focused on customer needs.

Mr. Bellemare: Who is the customer?

Mr. Auger: Our customers are the passengers who use the airports and also our partnership customers, which are the airlines.

There are two sorts of customers. There's the one who comes through the airport and then there is the airlines, those I call partnership customers because we work closely with them.

Whenever we make a move, we make sure it's orderly. We take a poll, and if we notice something, if we feel the need for a new product, we do some market research, we test the market and then we launch the product.

[Text]

On fait exactement comme ça se fait normalement, d'une façon ordonnée. Je n'accepterais jamais une suggestion de quelqu'un qui arriverait le matin et qui dirait qu'il serait intéressant de mettre un vendeur de ballons à la porte parce que ce serait coloré. On ne fait pas ça.

On le fait de façon ordonnée. C'est le meilleur gage de succès pour les aéroports. Il faut continuellement s'assurer, et c'est le travail du conseil d'administration, que la gestion est bonne.

M. Bellemare: Que faisiez-vous avant d'être le directeur?

M. Auger: J'ai fait toute ma carrière dans le domaine des transports. J'ai commencé à Transports Canada, il y a au-delà de 30 ans.

M. Bellemare: Vous étiez fonctionnaire?

M. Auger: J'étais fonctionnaire dans le domaine des avions, puis j'ai été fonctionnaire dans le domaine du *shipping* des ports, pour terminer ici à Ottawa.

M. Bellemare: Est-ce que vous êtes la preuve vivante que les fonctionnaires publics sont des gens efficaces et efficaces?

M. Auger: En ce qui me concerne, j'ai réussi à en sortir. Je suis allé vers l'entreprise privée à un moment donné. Mais je pense qu'il n'y a pas d'obstacle à convertir, dans les aéroports, les gens qui sont fonctionnaires pour Transports Canada. Rien ne s'oppose à ce qu'on les convertisse en bons gestionnaires dans le style de l'entreprise privée.

M. Bellemare: Dans un endroit où vous voyez beaucoup de fonctionnaires, telle la région de la Capitale nationale, on peut espérer voir beaucoup de développements d'emploi, étant donné qu'on pourrait développer l'économie du centre de l'aéroport

M. Auger: Je vous parlais des aéroports uniquement. Le reste, c'est un plus gros problème et je ne peux pas me prononcer là-dessus.

M. Bellemare: Vous avez deux aéroports sous vos ailes. Est-ce que vous avez deux visions différentes ou est-ce qu'il y a un conflit entre les deux aéroports?

M. Auger: Chaque aéroport à sa vocation particulière, et il n'y a pas de conflit entre les deux. Cela a été justement l'objet de notre rapport sur la dualité. La page est tournée là-dessus.

• 1225

The Chairman: Okay, thank you.

Monsieur Guimond, five minutes.

Mr. Guimond: I just have a point of information for Mr. Epp. Vancouver, Edmonton and Calgary have the same pattern as Montreal, if you want to take a look. I'm sure you will check into those airports too.

Monsieur Auger, on va parler de toute la question des profits. Avant l'arrivée de la politique nationale des aéroports et celle des quatre corporations aéroportuaires locales que nous avons au Canada, les 26 aéroports du réseau national, dans une certaine mesure, du fait qu'ils faisaient des profits, aidaient à financer les aéroports régionaux.

[Translation]

We go about things in a regular way, in an orderly fashion. I would never follow the suggestion of someone who would come in one morning and say that it would be a good idea to set up a balloon concession at the airport gate because it would add a dash of colour. That is not the way we do things.

We go about our business in an orderly fashion. In the airport business, that's the best way to ensure success. You must perpetually make sure, and that's the Board of directors' job, that management is on track.

Mr. Bellemare: What did you do before becoming general manager?

Mr. Auger: My whole career has been in the field of transport. I started at Transport Canada over 30 years ago.

Mr. Bellemare: Were you a public servant then?

Mr. Auger: I was a public servant dealing with aircraft, then I was a public servant dealing with shipping from the various ports, and then I ended up here in Ottawa.

Mr. Bellemare: Are you living proof that public servants are effective and efficient?

Mr. Auger: Well, I managed to leave the Public Service. One day, I joined the private sector. But I don't think that there is, in airports, anything that would prevent the conversion of Transport Canada public servants. Nothing prevents them from being converted into good private sector managers.

Mr. Bellemare: In an area where there are a lot of public servants, such as the National Capital Region, one could expect to see a lot of jobs being created if we develop economic activity within the airport centre.

Mr. Auger: I was simply speaking of airports. The issue concerning other types of activity is more problematic and I would not be in a position to address it.

Mr. Bellemare: You have two airports under your wing. Do you have a different vision for each or is there a conflict between the two airports?

Mr. Auger: Each airport has its own aptitude or calling and there is no conflict between the two. That's the issue we addressed in our report on duplication. We no longer see a problem there.

Le président: Bon, je vous remercie.

Mr. Guimond, vous avez cinq minutes.

M. Guimond: Une simple précision à l'intention de M. Epp. Vous pourrez constater que la situation est à peu près la même à Vancouver, à Edmonton et à Calgary qu'à Montréal. Peut-être voudrez-vous vous pencher également sur le cas de ces aéroports.

Mr. Auger, shall we discuss profits right away? Before the national airport policy and the creation of these four local airport authorities, Canada's 26 national airports did help, to a certain extent, finance regional airports, considering that those national airports were profitable.

[Texte]

Le danger, comme les audiences du Comité des transports vont le démontrer, c'est que maintenant vous n'envoyez plus d'argent dans les aéroports régionaux. Je suis quand même heureux, étant donné que je suis un usager fréquent de Dorval et Mirabel, que vous ayez utilisé les 27 millions de dollars de bénéfices à faire des améliorations. Je voudrais souligner que l'élimination des transbordeurs, par exemple, est géniale. Cependant, vous n'envoyez plus d'argent dans les aéroports régionaux, et la volonté du gouvernement libéral est de transférer les aéroports régionaux à des corporations municipales. Le ministre Young les a offerts à M. Jacques Léonard du gouvernement du Québec.

Mais les aéroports locaux qui ne peuvent plus bénéficier de ces rentrées d'argent doivent être autosuffisants. L'aéroport de Sept-Îles a perdu l'an passé 1,4 million de dollars, comme ceux de Baie-Comeau et Mont-Joli, et celui de Val-d'Or a perdu plus de 1,2 million de dollars. Comment est-ce que les corporations locales dans les régions vont pouvoir continuer à opérer?

Je pourrais aussi vous dire que j'ai en main le procès-verbal confidentiel d'une rencontre tenue le 26 juillet par le groupe des aéroports de Transports Canada. Cette question a été posée carrément à M. Barbeau qui est sous-ministre adjoint du groupe des aéroports. Si la ville de Baie-Comeau est incapable de rentabiliser son aéroport, qu'est-ce qu'on fait? La réponse de M. Barbeau a été qu'on fermerait l'aéroport. Quand on sait combien un aéroport est important pour le développement économique des régions, c'est catastrophique. C'est donc le problème qui se pose. Comment voyez-vous le financement des aéroports régionaux avec l'entrée en vigueur de la nouvelle politique nationale des aéroports?

M. Auger: Je ne suis pas un spécialiste du financement des aéroports régionaux, mais je peux quand même vous faire part de quelques idées qui me viennent à l'esprit.

La première, c'est que les aéroports principaux du Canada, Vancouver en tête et Montréal pas tellement loin, continueront, pendant des années, à payer à Transports Canada un loyer proportionnel aux revenus qu'ils peuvent faire dans une année. Il y a donc de l'argent qui va revenir au Trésor public. Je ne sais pas ce que le gouvernement voudra en faire, mais il aura le droit d'en faire ce qu'il veut.

La deuxième chose, c'est que je crois fermement que dans les aéroports régionaux, il y a moyen de rationaliser les opérations pour réduire les coûts et probablement arriver au cours des années, parce qu'on ne peut pas le faire en une année, à une bonne rentabilité. On ne fera probablement pas des surplus énormes, mais on n'a pas besoin de surplus énormes dans de petits aéroports pour être capable de faire les améliorations nécessaires année après année. Je suis donc sûr qu'en utilisant des méthodes de gestion un peu plus serrées, et je pense que le gouvernement pense comme moi d'après ce que j'ai vu dans la politique de M. Young, on va arriver à rationaliser cela jusqu'à un point où on fera peut-être des profits, sinon à un point où on arrivera juste. Je pense que ça va aller. Mais si cela n'arrivait pas, je pense qu'il y viendrait de l'argent des grands aéroports sous forme de loyer que le gouvernement pourra utiliser.

[Traduction]

As these hearings of the Transport Committee will show, there is a risk now that you no longer transfer any funds to regional airports. Considering I often fly in or out of Dorval and Mirabel airports, I'm happy that you have used that 27 million dollar profit to make a certain number of improvements. The decision to do away with the passenger transfer vehicles is, for example, a stroke of genius. You no longer transfer money to regional airports, however, and the present liberal government has stated its intention to give those regional airports over to municipal authorities. Mr. Young has offered them to Jacques Léonard of the Québec government.

But those local airports that will no longer receive funds from national airports will have to be self-sustaining. Last year, the Sept-Îles airport lost 1.4 million dollars, and so did the airports of Baie-Comeau and Mont-Joli, and the Val-d'Or airport lost close to 1.2 million dollars. Will the local authorities of those areas be able to continue to go on like this?

I should also say that I have in my possession the minutes of a confidential meeting that was held on the 26th of July by Transport Canada's airport group. Mr. Barbeau, the airport group's Assistant Deputy Minister, was asked a very straight question. If the city of Baie-Comeau is not in a position to manage its airport profitably, what will happen? Mr. Barbeau answered that the airport would be closed. Well, that would be pretty devastating considering how important an airport is to the economic development of the various regions of Canada. Well, the problem is there. Considering the new national airport policy, how will the regional airports be funded?

Mr. Auger: I'm not an expert on the ways of funding regional airports, but I could still express some of the ideas that have occurred to me.

The first one is that Canada's main airports, that is to say Vancouver first, with Montreal a fairly close second, will in the years to come continue to pay rent to Transport Canada in an amount proportional to yearly revenues. So there will be money going to the public purse. I can't say what the government will want to do with it, but it will be able to use it as it wishes.

The second thing is that I strongly believe that there are ways of streamlining regional airport operations in order to reduce costs and achieve profitable operations over time. I say over time because this cannot be done overnight. They probably won't be making enormous profits, but small airports don't need to have enormous profits to make necessary periodic improvements. I'm sure, therefore, that by tightening up management methods, and I think the government of Canada is of the same opinion from what is stated in Mr. Young's policy, we will be able to streamline operations and, if not upgrade profitably, at least break even. I think that's what will happen, but if that doesn't happen, I think that, by way of rent, the major airports will supply some cash that the government can use.

[Text]

[Translation]

• 1230

M. Guimond: Comment voyez-vous le projet *open skies* avec les États-Unis? J'ai questionné Air Canada qui m'a dit qu'avec l'arrivée du CRJ, on pourra avoir des vols Montréal-Cincinnati ou Montréal-Boston plus fréquents. Comment voyez-vous *open skies* pour l'aéroport de Montréal?

M. Auger: L'aéroport de Montréal a toujours été un grand fervent d'*open skies*, et même un fervent d'un *open skies* intégral, tout de suite. On comprend bien que les lignes aériennes ont besoin d'un *phase-out*, mais on le voudrait très court. Nous avons fait une étude qui a été rendue publique et qui dit qu'il y aurait 30 p. 100 d'augmentation de trafic dans les premiers cinq ans d'*open skies* intégral à Montréal *over and above the normal gross*. Cela aurait donc un impact important pour Montréal.

Mr. Guimond: Même pour les vols nolisés? J'ai rencontré des gens d'Air Transat, de Canada 3000 et de Royal, les trois plus importants transporteurs nolisés au Canada, qui m'ont fait part de leurs inquiétudes par rapport à l'arrivée d'*open skies*.

The Chairman: Please make it a short answer.

M. Auger: Personnellement, ce que je vois, président, c'est l'intérêt collectif de la grande région de Montréal et non pas un intérêt particulier. Dans ce cas, je ne peux pas être contre *open skies*, surtout lorsqu'on s'est déjà prononcés en faveur du libre-échange. Il faut que le transport suive l'économie.

The Chairman: Thank you. I understand members on this side have only some short questions so maybe you can share your time. We can start with Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Thank you, Mr. Chairman, and good morning, Mr. Auger.

Your financial statement here is rather impressive, I must say, for an airport authority. It seems more revenue is coming from cargo freight at Mirabel than from passenger freight at Dorval, looking at the ratios and the revenue as opposed to the numbers. Is this a fair deduction, that there is much more money in cargo freight?

Mr. Auger: If you look at it from the economy I wouldn't say much more, but there is an awful lot of money coming from the cargo operation in the economy. However, as far as the airport is concerned, the only thing we get from the cargo aircraft are landing fees. We don't get anything else, whereas in terms of passengers we get an awful lot of revenues from the commercial operation—duty-free shop, restaurants, and bookshops.

Mrs. Brushett: You made a statement earlier—in the name of time I will rush here—that you didn't know where the leases came when they came into Revenue Canada or into our treasury. I would like to suggest most of it goes back to the City of Montreal in the form of grants in lieu of property taxes. With any of these facilities the government owns we give the grants back to those municipalities. It is the equivalent, or more in some instances, and probably a lot more than what comes in in lease revenue goes back to the city in terms of grants. That's just as a clarification.

Mr. Guimond: How do you see the *open sky* project with the United States? I've asked Air Canada about it and they have told me that it might increase the number of Montreal-Cincinnati or Montreal-Boston flights. How do you see *open skies* working as far as Montreal's airports are concerned?

Mr. Auger: The Montreal Airport authority has always been an enthusiastic supporter of *open skies*. It even supports a complete and immediate opening of the skies. We realize that airlines will require a phase-out period, but we hope that it will be quite a short one. We have undertaken and published a study according to which, in the first five years, a complete *open skies* regime would cause 30% increase "over and above the normal gross" in air traffic flying to and out of Montreal. That is quite an impact on Montreal.

Mr. Guimond: That includes charter flights? I have met with representatives of Air Transat, Canada 3000 and Royal, and these three major Canadian charter carriers have expressed concern over *open skies*.

Le président: Puis-je vous demander d'abréger votre réponse.

Mr. Auger: Mr. Chairman, I am personally concerned with the general good of the great Montreal area and not with any particular interests. That being the case, I cannot very well be against "open skies", especially since we have said we were for free trade. Transport has to go along with the economy.

Le président: Je vous remercie. Il me semble que les députés de ce côté n'ont que de brèves questions à vous poser et ils pourront donc peut-être se partager le temps de parole. Commençons en passant la parole à Mme Brushett.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Merci, monsieur le président, et bonjour M. Auger.

Le bilan que vous présentez est plutôt impressionnant, surtout pour une administration aéroportuaire. Il semble que le transport des marchandises à Mirabel vous rapporte plus que le transport des passagers à Dorval, si l'on tient compte des parts de revenu plutôt que du nombre de passagers. En est-il vraiment ainsi, et le transport des marchandises est-il beaucoup plus rentable que le transport des passagers?

M. Auger: Sur le plan général de l'économie, je dirais que ce n'est pas beaucoup plus rentable, bien que le transport des marchandises injecte énormément d'argent dans l'économie. En ce qui concerne l'aéroport, par contre, nous ne touchons du transport des marchandises que les frais d'atterrissage alors que les passagers comptent pour une bonne part de nos recettes étant donné qu'ils fréquentent les boutiques hors-taxe, les restaurants et les librairies.

Mme Brushett: Je sais que nous manquons de temps, donc je vais aller très vite. Plus tôt, vous avez dit ne pas savoir où allait l'argent du bail de l'aéroport, au Trésor public ou à Revenu Canada. J'estime, pour ma part, que la plus grosse partie de ces argent va à la ville de Montréal sous forme de versements tenant lieu d'impôts fonciers. Dans le cas de toutes ces installations appartenant au gouvernement, nous rendons les sommes en question aux municipalités concernées. Les sommes versées ainsi aux municipalités équivalent, et dans certains cas dépassent, parfois de beaucoup, le montant du loyer payé au gouvernement. Il s'agissait d'une simple précision.

[Texte]

Mr. Auger: Could I just comment briefly on that?

Mrs. Brushett: Yes.

Mr. Auger: We continue to pay grants in lieu of taxes. Last year we paid \$4 million more than used to be paid by the government when the government was in charge.

Mrs. Brushett: Yes.

Mr. Auger: So over and above the services you see there is the \$14 million, \$15 million worth of grants in lieu of taxes to Dorval, St. Laurent, and Mirabel.

Mrs. Brushett: Are you suggesting you pay it as the lessee rather than we as the property owners?

Mr. Auger: We pay it. That's part of the deal we have with Transport Canada. We pay the grants in lieu of taxes.

Mrs. Brushett: To the municipality.

Mr. Auger: Yes.

Mrs. Brushett: I believe the owner of the property in most areas, unless Transport Canada has an exception here—

Mr. Auger: No, no.

Mrs. Brushett: In other departments it's not that way.

Mr. Auger: No, I am sorry; it's the occupant of the property.

Mrs. Brushett: Yes.

Mr. Auger: And we are the occupant.

Mrs. Brushett: Okay, a final question then. Again, in terms of looking at your healthy financial status, would you be prepared, considering the government is in such dire financial straits, to absorb the cost of security, which our Solicitor General's department now pays to Mirabel and Dorval?

Mr. Auger: I have to mention to you when you see that surplus it seems to be enormous, but when you read the lease we have with Transport Canada there is an obligation, a strict obligation, to reinvest in the facilities that amount of money. We have to invest approximately—because it varies with inflation—\$30 million a year in the property. If we don't do that we pay it in additional rent.

[Traduction]

M. Auger: Puis-je vous répondre rapidement sur ce point?

Mme Brushett: Oui.

M. Auger: Nous continuons à effectuer des versements tenant lieu de prélèvements d'impôt. L'année dernière, nous avons versé à la ville de Montréal 4 millions de dollars de plus que ce que nous versait le gouvernement lorsque c'est lui qui gérait l'aéroport.

Mme Brushett: Bon.

M. Auger: Donc, en plus des redevances payées au titre des divers services, il y a également 14 ou 15 millions de dollars versés aux municipalités de Dorval, de Saint-Laurent et de Mirabel en remplacement des taxes qui seraient normalement dues.

Mme Brushett: Est-ce à dire que vous payez ces taxes en tant que locataire plutôt que nous en tant que propriétaires?

M. Auger: C'est nous qui payons. Cela fait partie de l'accord que nous avons conclu avec Transports Canada. C'est nous qui réglons les versements en remplacement des taxes normalement dues.

Mme Brushett: À la municipalité.

M. Auger: Oui.

Mme Brushett: Je crois que dans la plupart des régions c'est le propriétaire, à moins qu'en effet Transports Canada ait fait une exception. . .

M. Auger: Non, pas du tout.

Mme Brushett: Ce n'est pas comme cela que les choses se passent dans les autres ministères.

M. Auger: Non, je regrette, c'est celui qui occupe les lieux.

Mme Brushett: Ah bon.

M. Auger: Et l'occupant, c'est nous.

Mme Brushett: Entendu. Mais alors une dernière question. Encore une fois, à la lumière de votre excellent bilan, seriez-vous disposé, étant donné la mauvaise situation financière des gouvernements, à assumer les frais des mesures de sécurité qui, à Mirabel et à Dorval, sont actuellement à la charge du ministère du Solliciteur général?

M. Auger: Je dois tout de même dire que l'excédent que nous avons dégagé cette année peut paraître énorme, mais lorsque vous prenez connaissance des conditions du bail que nous a consenti Transports Canada, vous y trouvez l'obligation, et l'obligation très stricte, de réinvestir cet argent dans nos installations. Le chiffre varie en fonction de l'inflation mais, enfin, nous avons, chaque année, investi environ 30 millions de dollars dans nos installations. L'argent que nous n'investirions pas ainsi, devrait être reversé à Transports Canada sous forme d'un complément de loyer.

• 1235

Mrs. Brushett: Again, that doesn't answer the question in terms of security, because it is a burden on our deficit.

Mr. Auger: The answer is that when you've paid the capital projects by lease—which you have to do, you don't have a choice—there's very little money left, if any at all.

Mme Brushett: Mais cela ne répond pas à ma question au sujet des dépenses en matière de sécurité, dépenses qui alourdissent notre déficit.

M. Auger: Ma réponse est que lorsque vous avez payé pour les projets d'investissement prévus dans le bail—et, en la matière, cela ne dépend pas de vous—il reste très peu d'argent, si tant est qu'il en reste.

[Text]

Mrs. Brushett: So I guess the answer is no, you would not be prepared to pick up security.

Mr. Auger: We don't have the money.

Mrs. Brushett: Okay, thank you.

The Chairman: Mr. Duhamel, do you want to ask a question?

M. Duhamel: J'ai une brève question. Ce Comité se préoccupe en ce moment de la question de la sous-traitance. On a pensé envoyer en sous-traitance les services de traduction, d'interprétation et de construction. Est-ce qu'on peut considérer que ce que vous avez donné en sous-traitance n'est plus de votre responsabilité, mais de la responsabilité de l'organisme auquel vous avez demandé de gérer une opération? Est-ce qu'on peut considérer que vous n'êtes plus du tout impliqués?

M. Auger: C'est là toute la difficulté de mettre une espèce de label sur la dévolution des aéroports. Si on lit le bail, qui a plus de 1 000 pages, on voit que la distance que le gouvernement a voulu établir entre ces nouvelles entités et lui est immense.

Le gouvernement a voulu les rendre autonomes et responsables, sauf en ce qui a trait à certains éléments de sécurité et au paiement du loyer. C'est un peu comme quand vous louez votre automobile pour trois ans. Vous en êtes pleinement responsable et vous en faites à peu près ce que vous voulez. Personne ne vous dit d'aller seulement à Toronto ou à Montréal. C'est un peu dans ce sens. C'est un exemple assez grossier, mais c'est ainsi que, pendant 60 ans, ADM sera maître à bord pour autant qu'il paie ses loyers et qu'il ne se mette pas en défaut.

Ce n'est pas vraiment de la sous-traitance, où quelqu'un vient vérifier périodiquement, tous les mois ou tous les ans, et vous donne des instructions que vous devez suivre. C'est beaucoup plus distant.

M. Duhamel: Mais comment l'étiqueter?

M. Auger: Comment l'étiqueter? J'ai de la difficulté.

M. Duhamel: Merci.

The Chairman: Mr. Auger, we have found in our inquiry into contracting out that people find it difficult to get information on costing, what information there is about running a department, providing a service. A lot of people think that government departments don't know what it really costs to provide some services. Now, you took over the service from the Government of Canada. I understand that you asked for some information from Transport Canada and it really wasn't forthcoming or you had difficulty getting your hands on it. I think you make reference to it on page 2. If you had some trouble getting information, how in the world did you really know what you were getting into if you didn't have every piece of information at your fingertips?

Mr. Auger: What I meant on page 2 is that if you asked me to compare the way it was before and the way it is today it would be very difficult, because the accounting principles used on each side are not the same.

[Translation]

Mme Brushett: C'est donc non, vous ne seriez pas disposé à assumer le coût des mesures de sécurité.

M. Auger: Nous n'en avons pas les moyens.

Mme Brushett: Entendu, je vous remercie.

Le président: Monsieur Duhamel, aviez-vous une question à poser?

Mr. Duhamel: I do have a brief question. This committee is presently addressing the issue of out-sourcing. Consideration was given to the idea of subcontracting translation, interpretation and building services. Are we to assume that you are no longer responsible for those activities that you have subcontracted, that those activities are now under the responsibility of whatever entity you have chosen to manage those operations? Are we to assume you are no longer involved in those activities?

Mr. Auger: That's where it is so difficult to label the devolution of airports. If you read the lease, which runs more than 1,000 pages, you will see that the government has tried to completely distance itself from those new entities.

The government has wanted these entities to be autonomous and responsible, except with regard to certain security factors and rent payment. It's a little bit like a person leasing a car for a three-year term. The responsibility is entirely yours and you can do with that car more or less what you wish. No one will come and say that you can only go to Toronto or Montreal. So it's true in that sense. My example is a little bit simplistic but, for 60 years, ADM, that is to say the Montreal airport authority, will be master of its own destiny as long as it pays the rent and lives up to its commitments.

It's not a form of subcontracting as such, where someone will periodically come up and check up on you, every month or every year, and give you instructions as to what you should do. It's much more of an arm's length relationship.

Mr. Duhamel: What do you call it then?

Mr. Auger: What to call it? I don't really know.

Mr. Duhamel: Thank you.

Le président: Monsieur Auger, dans le cadre de notre examen de la sous-traitance, nous nous sommes aperçus combien il est difficile d'obtenir des renseignements sur les coûts de gestion d'un ministère, sur les sommes nécessaires pour assurer un service donné. Beaucoup de gens pensent que les ministères ne savent pas combien leur coûte la prestation de tel ou tel service. Vous venez de reprendre un service auparavant assuré par le gouvernement du Canada. Je crois savoir que vous aviez demandé à Transports Canada de vous fournir certains renseignements qu'il a hésité à vous fournir ou que vous avez eu du mal à obtenir. Je crois que vous faites allusion à cela à la page 2 de votre mémoire. Si vous avez eu du mal à obtenir certains renseignements, comment saviez-vous la situation dans laquelle vous alliez vous mettre, dans la mesure où il vous manquait certaines informations?

M. Auger: Ce que j'entends par ce que j'ai écrit à la page 2, c'est que si vous me demandez d'effectuer une comparaison entre la manière dont les choses se déroulaient sous la férule de Transports Canada et la manière dont elles se déroulent aujourd'hui, j'aurais beaucoup de peine à vous répondre car les deux situations n'étaient pas soumises aux mêmes principes comptables.

[Texte]

Before we took over, we did what we call due diligence and we went through the books and we went through the actual bills. We had Price Waterhouse do that for us for a number of months and then they came up with their own set of books, which was a snapshot of what it was at that time. We took our decisions to finalize the negotiations on that basis.

The Chairman: You were satisfied with the exercise?

Mr. Auger: Yes.

The Chairman: You got the information?

Mr. Auger: But we had to do the exercise; it wasn't readily available in the form we wanted it.

The Chairman: I see.

Mr. Epp, you have five minutes.

Mr. Epp: Thank you. Am I correct in assuming that at this stage you have paid no lease payments directly per se to the government?

Mr. Auger: I'm not too sure—

Mr. Epp: They are all deferred.

Mr. Auger: Yes. But they are due. It's only an arrangement for the government.

Mr. Epp: They are due in five years.

Mr. Auger: Yes.

Mr. Epp: But from the time you took over until now and for five years from the time you took over—

Mr. Auger: You're right.

Mr. Epp: —there will be no income accruing to the federal government.

Mr. Auger: No, I wouldn't say that. For the first two years of operation, you're right. This year, we'll start paying the government over and above the deferred portion.

Mr. Epp: Okay. The deferred portion eventually is going to all be paid back?

Mr. Auger: With interest.

Mr. Epp: With interest, based on Canada savings bonds plus 2.5%.

Mr. Auger: Plus 2.5%, which is more than the interest we are paying the bank right now.

Mr. Epp: Really?

Mr. Auger: Yes.

Mr. Epp: Good for you.

Mr. Auger: Good for the government.

[Traduction]

Avant que nous ne reprenions la gestion des aéroports, nous avons eu ce qu'on appelle des réunions de concertation au cours desquelles nous avons pris connaissance de la comptabilité et nous nous sommes penchés sur les divers postes de dépenses. Pendant plusieurs mois, Price Waterhouse a fait cela en notre nom, puis les vérificateurs de ce cabinet ont reconstitué, à partir de leurs propres calculs, la comptabilité qui était censée correspondre à la situation comptable de l'époque. C'est en fonction de cela, que nous avons conclu les négociations.

Le président: Vous avez donc été satisfaits des résultats?

M. Auger: Oui.

Le président: Vous avez obtenu les renseignements voulus?

M. Auger: Oui, mais après nous être livrés à cet exercice de vérification comptable, car les données n'existaient pas sous la forme qu'il nous fallait.

Le président: Je vois.

Monsieur Epp, vous avez cinq minutes.

M. Epp: Merci. Est-ce à dire que, jusqu'ici, vous n'avez en fait rien versé au gouvernement à titre de loyer?

M. Auger: Je ne suis pas vraiment sûr. . .

M. Epp: Tous les versements ont été reportés.

M. Auger: Oui. Mais ils sont dus. Il s'agit simplement d'un accord avec le gouvernement.

M. Epp: Mais ils seront exigibles dans cinq ans.

M. Auger: Oui.

M. Epp: Mais, à partir de la date où vous avez assumé la gestion jusqu'à ce jour, et pendant cinq ans à partir de la date où vous avez repris. . .

M. Auger: C'est vrai.

M. Epp: . . le gouvernement ne touchera rien de vous.

M. Auger: Non, je ne dirais pas cela. Vous avez raison en ce qui concerne les deux premières années d'exploitation. Cette année, nous allons commencer à verser au gouvernement un montant qui dépasse les versements reportés.

M. Epp: Entendu. Donc, vous finirez bien par rembourser tous les versements reportés?

M. Auger: Avec intérêt.

M. Epp: Avec intérêt calqué sur l'intérêt versé sur les bons d'épargne du Canada, plus 2,5 p. 100.

M. Auger: Plus 2,5 p. 100, ce qui est supérieur au taux d'intérêt que nous versons actuellement à la banque.

M. Epp: Vraiment?

M. Auger: Oui.

M. Epp: Félicitations!

M. Auger: Ce n'est pas une mauvaise affaire pour le gouvernement.

[Text]

Mr. Epp: We need all the help we can get.

Changing streams rather rapidly, have you done any contingency planning, any speculation even, on what effect the current political unrest in Quebec might have on your airport?

Mr. Auger: As part of our normal business planning exercise, we try to model some circumstances where the corporation could be put at risk, such as if Air Canada went on strike for two months, but we haven't included in there any specific political scenarios. Some 85% to 90% of our business is O and D business, where people will probably continue to fly.

Mr. Epp: Do you think that in general what has happened to the Montreal airport authority is positive? You speak fairly glowingly about it. Do you think the government's idea to privatize these airports in such an extreme way was a good one?

The Chairman: You wouldn't expect him to bite the hand that feeds him, would you?

Mr. Epp: No, but be as objective as you can.

Mr. Auger: Having seen both sides of the picture, I think I can be objective. It's working well. We're doing improvements at a fantastic pace right now, improvements people want. We're listening to people. There's nothing against the government or against the previous way of operating the airport. It's just that the formula that gets you close to the needs of the people and gives you the ways to react quickly to the needs of the people is good. It's not the people, it's the formula.

Mr. Epp: Have you done a customer survey?

Mr. Auger: Yes.

Mr. Epp: Were the responses positive?

Mr. Auger: Not only have we done one—and we do them twice a year, as a matter of fact—but IATA has done one on Mirabel because they're concerned about international travelling. They've compared Mirabel with 20 other gateways on both sides of the Atlantic. We rank number six.

Mr. Epp: Good.

Mr. Auger: That's not so bad for an airport that was labelled all kinds of things in the past.

Mr. Epp: I have a question with regard to the the whole process of taking over. You were involved right from the beginning. What was the most difficult, most challenging, or most discouraging aspect of this?

Mr. Auger: The most discouraging aspect was the time it took to get from A to Z. The most challenging, I think—and I think it's probably some advice for the rest of the airports coming up—was to determine the capital project needs for the 20 years to come. You cannot make any mistake in regard to that because if you do, you're on your own, Charlie—if you'll excuse the expression—and you have to get the money from other areas. We did put an awful lot of energy into trying to

[Translation]

M. Epp: Ce ne sera pas de trop.

• 1240

Je sais que je change de sujet assez rapidement, mais vous êtes-vous demandé quel pourrait être l'impact sur votre aéroport de l'instabilité politique actuelle au Québec? Avez-vous établi des plans d'urgence tenant compte de ce facteur?

M. Auger: Dans le cadre de notre planification d'affaires normale, nous tâchons de prévoir l'impact de certaines situations sur notre société comme, par exemple, une grève de deux mois à Air Canada. Nous n'avons cependant pas établi de scénarios en fonction de la situation politique. Nous tirons entre 85 et 90 p. 100 de notre chiffre d'affaires de vols à destination et en provenance d'endroits où les gens continueront de se rendre par avion.

M. Epp: De façon générale, pensez-vous que ce qui est arrivé à l'administration aéroportuaire de Montréal est positif? Vous semblez le croire. Pensez-vous que l'idée du gouvernement de privatiser ces aéroports de telle façon ait été bonne?

Le président: Vous ne vous attendez tout de même pas à de l'ingratitude de sa part, n'est-ce pas?

M. Epp: Non, mais qu'il soit aussi objectif que possible.

M. Auger: Comme je connais l'envers de la médaille, je crois pouvoir être objectif. Tout fonctionne bien. Nous apportons actuellement à l'aéroport des améliorations à un rythme accéléré, des améliorations que souhaitent les gens. Nous écoutons notre clientèle. Nous ne décrions pas la façon dont le gouvernement exploitait auparavant l'aéroport. Notre formule nous permet seulement de nous adapter rapidement aux besoins changeants des gens. Ce qui fait la différence, ce ne sont pas ceux qui exploitent l'aéroport, mais la formule utilisée.

M. Epp: Avez-vous fait un sondage auprès de votre clientèle pour établir si elle était satisfaite de vos services?

M. Auger: Oui.

M. Epp: Et l'est-elle?

M. Auger: Nous faisons non pas un sondage, mais deux par année. En fait, IATA a fait une étude au sujet de Mirabel dans le cadre d'une recherche sur les voyages internationaux. L'Association a comparé Mirabel à 20 autres points d'entrée de part et d'autre de l'Atlantique. Nous avons tenu la sixième place.

M. Epp: Très bien.

M. Auger: Ce n'est pas si mal pour un aéroport dont on disait peu de bien dans le passé.

M. Epp: J'aimerais poser une question sur tout le processus de transfert. Vous avez participé aux négociations dès le début. À votre avis, qu'est-ce qui a constitué l'aspect le plus difficile ou le plus décourageant du processus? Quel a été le plus grand défi?

M. Auger: L'aspect le plus décourageant, c'est que le processus a mis beaucoup de temps à aboutir. Le plus grand défi que nous avons dû relever—et j'attire l'attention là-dessus des administrations aéroportuaires futures—, ça a été d'établir nos besoins en capitaux pour les 20 prochaines années. On ne peut pas se permettre d'erreurs, car autrement, on ne peut que s'en prendre à soi, et il faut trouver l'argent ailleurs. Nous avons tâché de planifier tous nos projets d'immobilisation avant la fin

[Texte]

identify all the capital projects before we finalized the negotiations with Transport Canada. That was challenging, but the time it took was depressing.

Mr. Epp: How long did it take?

Mr. Auger: Five years and six months.

Mr. Epp: From the time you started until you signed the agreement.

Mr. Auger: There were extenuating circumstances. We were one of the first and were breaking new ground. However, as an anxious individual, it appeared to me to take very long.

Mr. Epp: Was this because people in the Department of Transport were trying to hang onto it and didn't want the thing to happen?

Mr. Auger: No, I wouldn't say that. The process was new and difficult. That's why we ended up with 1,000 pages of legal jargon as a lease and appendices.

The Chairman: We're out of time, Mr. Epp. I understand there are no more questions from members.

The final question comes from the chair. I'm sure you do some contracting out yourself—that is, the airport authority. What are the criteria that have to be met before you decide to contract something out? What do you contract out? Do you contract out cleaning services, for example?

Mr. Auger: Yes, we do some contracting out. Cleaning services is a good example. We state the performance we expect from these individuals. We state the credentials we want from them. We want some financial information for continuity and to be sure that they will be there when we need them.

• 1245

The Chairman: But somehow or another you must prove to yourself that they can do it better, or simply cheaper, than your own company; that is, by having staff of your own providing a certain service.

Mr. Auger: Yes, of course we do that.

The Chairman: How do you determine that? How do you arrive at yes, it's cheaper to contract it out?

Mr. Auger: It's not an easy task. The way to do it is to compare, with a little unit of your own, the salaries and the efficiencies of that group with those in the private sector. I was faced with that all the time when I was in the government—for instance, running shops or making maintenance in areas like the coast guard. We used to challenge them in going outside for estimates, as well as inside, and try to give them a little bit of a challenge, because it's difficult.

The Chairman: So you're getting into a cost-benefit analysis process?

Mr. Auger: Cost-benefit analysis, and also testing the market.

The Chairman: I'm sure that there are certain core services that you've retained, that you have not contracted out. Why? What is there about the services that you've retained for your own staff that convinces you that you should keep them and not contract them out?

[Traduction]

de nos négociations avec Transport Canada. Ça a été le plus grand défi pour nous, mais le plus décourageant, c'est que le processus a été très lent.

M. Epp: Combien de temps a-t-il duré?

M. Auger: Cinq ans et six mois.

M. Epp: Du moment où les négociations ont commencé jusqu'à la signature de l'accord.

M. Auger: Il y a des circonstances atténuantes. Nous avons ouvert la voie. Je ne suis pas très patient, et j'ai eu l'impression que le processus n'allait jamais aboutir.

M. Epp: Était-ce parce que les fonctionnaires du ministère des Transports traînaient de la patte?

M. Auger: Non, je ne le crois pas. Le processus était nouveau et difficile. Voilà pourquoi notre bail et ses annexes font 1 000 pages de jargon juridique.

Le président: Votre temps est écoulé, monsieur Epp. Je vois que personne d'autre ne veut poser de questions.

Dans ce cas-là, c'est moi qui poserai la dernière. Je suis sûr que l'administration aéroportuaire a aussi recours à la sous-traitance. Quelles sont les critères que vous vous fixez? Qu'est-ce qui fait l'objet d'une sous-traitance? Les services d'entretien, par exemple?

M. Auger: Oui, nous avons recours à la sous-traitance. Les services d'entretien sont un bon exemple. Nous établissons les qualifications que nous attendons de ceux à qui nous confions le contrat d'entretien et nous fixons nos normes de rendement. Nous exigeons des renseignements sur la situation financière des entrepreneurs avec lesquels nous traitons parce que nous voulons nous assurer qu'ils ne nous font pas faux bond.

Le président: Vous devez cependant établir s'il vous en coûterait plus ou moins pour faire le travail vous-même ou si le travail est mieux fait par des gens de l'extérieur.

M. Auger: Oui, et nous le faisons.

Le président: Comment? Comment établissez-vous si la sous-traitance vous permet de réaliser des économies?

M. Auger: Ce n'est pas facile. Il faut établir une comparaison avec le secteur privé qui porterait sur les salaires et le rendement des employés. J'ai fait beaucoup d'études de ce genre lorsque je travaillais pour le gouvernement, et notamment en ce qui touche les travaux et l'entretien effectués par la garde-côtière. Nous demandions à la Garde côtière d'établir des devis et de les comparer à ceux des firmes privées. Ce n'est pas une tâche facile.

Le président: Vous faites donc une analyse avantages-coûts?

M. Auger: Oui, et nous sondons aussi le marché.

Le président: Je suis sûr que vous avez conservé certains services essentiels. Pourquoi? Qu'est-ce qui vous a convaincu de ne pas recourir à la sous-traitance pour ces services-là?

[Text]

Mr. Auger: What we did was identify our major strategic preoccupations. Basically, in our case they're centred around the customers. Whatever touches these strategic dimensions we tend to favour, to keep our own personnel, to have a good handle on it, and to have the flexibility that we need on a daily basis in order to serve our customers well.

The Chairman: Would accounting come into that, for example?

Mr. Auger: No.

The Chairman: You haven't contracted accounting out?

Mr. Auger: We could, but we haven't. That would not be a strategic item, in my mind. A strategic item would more be things that are touching directly the customers on a daily basis. That we would want to keep.

The Chairman: I wish we could go on, but we have to be out of here at 1 p.m. We have another item of business that we must transact.

On behalf of all the members, I thank you. I appreciated everything you said.

Mr. Epp: Thanks for letting us drill you.

The Chairman: Merry Christmas to you.

Mr. Auger: The same to you. Thank you very much.

The Chairman: We're going to pause for just a few seconds, and then we're going to go in camera to deal with more or less a personnel matter.

[Proceedings continue in camera]

[Translation]

M. Auger: Nous avons établi nos principales préoccupations stratégiques. Elles concernent nos clients. Tout ce qui touche à ces éléments stratégiques, nous préférons confier à notre propre personnel, ce qui nous permet d'avoir la souplesse voulue pour répondre sur-le-champ aux besoins de nos clients.

Le président: Votre comptabilité, par exemple, est-elle faite par des gens de l'extérieur?

M. Auger: Non.

Le président: Vous n'avez donc pas confié votre comptabilité à des gens de l'extérieur?

M. Auger: Nous pourrions le faire, mais nous ne l'avons pas fait. À mon sens, il s'agit d'une activité stratégique. Ces activités touchent directement nos clients de façon quotidienne. Nous voulons continuer de nous occuper de ce genre de choses nous-mêmes.

Le président: J'aimerais que nous puissions poursuivre la séance, mais nous devons quitter la salle à 13 heures. Avant de le faire, nous devons aussi régler une question.

Au nom de tous les membres du Comité, je vous remercie de votre témoignage. Nous vous avons écouté attentivement.

M. Epp: Merci d'avoir répondu à notre torrent de questions.

Le président: Joyeux Noël.

M. Auger: Pareillement. Je vous remercie beaucoup.

Le président: Nous allons faire une pause de quelques secondes, et nous allons ensuite régler à huis clos une question qui touche plus ou moins à notre personnel.

[La séance se poursuit à huis clos]



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Montreal Airports:

Jacques Auger, President and Chief Executive Officer.

TÉMOINS

Des Aéroports de Montréal:

Jacques Auger, président et chef de la direction.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 30

Thursday, December 15, 1994

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 30

Le jeudi 15 décembre 1994

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Dianne Brushett
Marlene Catterall
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, DECEMBER 15, 1994
(33)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:19 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray and Chuck Strahl.

Acting Member present: Jean-Marc Jacob for Gérard Asselin.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Department of National Defence: Lieutenant General Paddy O'Donnell, Vice-Chief of the Defence Staff; Lieutenant General Robert Fisher, Senior Assistant Deputy Minister (Material).

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Lieutenant General Robert Fisher made an opening statement and with the other witness from the Department of National Defence answered questions.

At 12:37 o'clock p.m., the sitting was suspended.

At 12:39 o'clock p.m., the sitting resumed *in camera*.

The Committee proceeded to the consideration of its future business.

At 1:08 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

DANIELLE BELISLE

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 15 DÉCEMBRE 1994
(33)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 19, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Brenda Chamberlain, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand, Ian Murray, Chuck Strahl.

Membre suppléant présent: Jean-Marc Jacob remplace Gérard Asselin.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: Du ministère de la Défense nationale: Lieutenant-général Paddy O'Donnell, vice-chef d'état-major de la défense; Lieutenant-général Robert Fisher, sous-ministre adjoint principal (Matériel).

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2), le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Le Lieutenant-général Robert Fisher fait un exposé puis, avec l'autre témoin de la Défense nationale, répond aux questions.

À 12 h 37, la séance est suspendue.

À 12 h 39, la séance reprend à huis clos.

Le Comité examine ses travaux à venir.

À 13 h 08, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

DANIELLE BÉLISLE

[Text]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, December 15, 1994

[Translation]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 15 décembre 1994

• 1120

The Chairman: We have a quorum. Just let me remind members that at the end of this meeting in which we have witnesses, we will have to stay around for a couple of minutes to talk to our new researcher so we can go over his assignment for the month of January.

You weren't here, Mr. Strahl, but we passed a motion at the last meeting. We are going to hire this gentleman, to whom I will introduce you later, to look at the kind of work we've been doing for the last month. This is so we can get on with finishing the project sometime later in the winter or in the spring or whenever.

Now we are going to our witnesses.

Mr. Strahl (Fraser Valley East): I have a point of order to raise, Mr. Chairman. Were any advance briefs sent out? This is very difficult. I find that we have a very small set of questions to ask without having seen a brief ahead of time. It's the same set of questions—It's very hard to be penetrating or original with the questioning when we never get a brief—it's seldom, or not often enough anyway—ahead of time. Surely, concerning the Department of National Defence, we knew about this invitation weeks ago, I would assume. Not having a brief ahead of time makes the work of the committee very difficult.

I don't know what can be done. I've mentioned this before. It's not a waste of time, but it's very hard to be very useful in questioning and to do the work if you don't have a brief. All you can ask is what do you think of contracting and is it a good idea? It's such a lame set of questions that I feel it's not making good use of our time.

The Chairman: When you mention the brief, you're talking about the brief prepared by staff. You're not talking about the brief that comes from the witnesses.

Mr. Strahl: I'm talking about the brief that comes from the witnesses, if they have one, which should be distributed. I realize it may be short notice on the invitation. However, I would assume the invitation to DND went out weeks ago. We could have said we needed whatever brief they wanted to prepare somewhat in advance.

I noticed that even on the staff's notes they just said this set of questions was prepared without any look at the brief. I think in the future we should be more adamant about having seen that. Otherwise, we are asking the same questions routinely. We are not going to learn anything new if we don't have something to go on. We are rehashing old ground unless we get briefs ahead of time that allow both our staff here and our own personal staff to do some thinking about the issues.

Le président: Il y a quorum. Je rappelle aux membres qu'à la fin de la présente séance où nous accueillons des témoins, nous devrons rester quelques instants pour nous entretenir avec notre nouvel attaché de recherche et discuter de son affectation pour le mois de janvier.

Vous n'étiez pas ici, monsieur Strahl, mais nous avons adopté une motion à la dernière séance. Nous allons embaucher ce monsieur, que je vous présenterai tout à l'heure, pour qu'il examine ce que nous avons fait le mois dernier. Nous pourrions ainsi mettre fin au projet au cours de l'hiver ou au printemps.

Nous allons maintenant accueillir nos témoins.

M. Strahl (Fraser Valley-Est): J'invoque le Règlement, monsieur le président. Des mémoires ont-ils été envoyés à l'avance? C'est très gênant. Je trouve que nous n'avons que très peu de questions à poser quand nous n'avons pas eu les mémoires suffisamment tôt. C'est toujours la même série de questions... Il est très difficile de poser des questions pertinentes ou originales quand nous n'avons pas pu prendre connaissance des documents—nous n'en avons pas souvent, en tout cas, pas assez souvent—à l'avance. Il va sans dire qu'en ce qui concerne le ministère de la Défense nationale nous étions au courant depuis des semaines de cette invitation, je suppose. Le fait de ne pas avoir eu de documents à l'avance complique grandement le travail du Comité.

Je ne sais pas ce qu'on peut faire. Je l'ai déjà mentionné. On ne peut pas dire que c'est une perte de temps, mais il est très difficile de poser des questions pertinentes et de faire son travail si l'on n'a pas les documents. Tout ce qu'on peut faire, c'est demander aux témoins ce qu'ils pensent de la sous-traitance et s'ils jugent que c'est une bonne idée. Les questions qu'on leur pose sont si banales que j'estime que nous ne mettons pas ainsi notre temps à profit.

Le président: Quand vous parlez du document, vous parlez du document rédigé par le personnel. Vous ne parlez pas du document produit par les témoins.

M. Strahl: Je parle du document produit par les témoins, s'ils en ont, qui devrait être distribué. Je comprends bien qu'ils peuvent être invités à brève échéance. Toutefois, il me semble que l'invitation au ministère de la Défense nationale a été envoyée il y a des semaines. Nous aurions pu dire que nous avions besoin d'un document quelconque pour nous préparer à leur comparution.

J'ai constaté que même dans les notes rédigées par le personnel de recherche, on ne trouve que cet ensemble de questions rédigées sans tenir compte du mémoire. Il me semble qu'à l'avenir nous devrions insister davantage pour l'obtenir. Autrement, on repose sans cesse les mêmes questions. Nous n'allons rien apprendre de neuf si nous n'avons rien sur quoi nous appuyer. Nous rabâchons les mêmes choses à moins que nous ayons les mémoires suffisamment à l'avance pour nous permettre, tant à nous les députés et à notre personnel qu'au personnel du comité, de réfléchir à ces questions.

[Texte]

The Chairman: Your point is well taken. Perhaps the witnesses will make mention of that or make reference to your remarks shortly after our meeting.

Mr. Strahl: I'm not blaming our witnesses, of course. I'm just thinking it should be made clear when we invite witnesses. It's not the fault of the witnesses at all. I'm just saying we need to be more adamant about it so we can be more useful in our questioning. I think it really is not making good use of our time.

The Chairman: Good, I appreciate that.

Now I want to introduce our witnesses from the Department of National Defence: Lieutenant-General Paddy O'Donnell, vice-chief of the defence staff, and Lieutenant-General Robert Fisher, senior deputy minister for materiel. I suppose that's "material" to the discussion.

[Traduction]

Le président: Nous en prenons bonne note. Peut-être que les témoins auront quelque chose à rajouter là-dessus ou voudront revenir sur vos observations tout à l'heure.

M. Strahl: Je ne reproche rien aux témoins, bien sûr. Je pense tout simplement qu'il faudrait que cela soit précisé quand on les invite. Ce n'est pas leur faute du tout. Je dis simplement que nous devons insister davantage là-dessus afin que nous puissions poser des questions plus pertinentes. Je pense vraiment que nous ne mettons pas ainsi notre temps à profit.

Le président: D'accord, je comprends très bien.

Je veux maintenant vous présenter nos témoins du ministère de la Défense nationale: le lieutenant-général Paddy O'Donnell, vice-chef d'État major de la Défense, et le lieutenant-général Robert Fisher, sous-ministre adjoint principal (matériel). Pour «matérialiser» notre projet, je suppose.

• 1125

I understand you have opening remarks. Please begin.

Je crois savoir que vous avez une déclaration préliminaire à faire. Veuillez commencer.

Lgén Robert Fisher (sous-ministre adjoint principal (Matériel), ministère de la Défense nationale): Merci, monsieur le président.

LGen Robert Fisher (Senior Deputy Minister (Materiel), Department of National Defence): Thank you, Mr. Chairman.

Mesdames et messieurs du Comité, bonjour. J'aimerais tout d'abord vous remercier de nous avoir invités à cette occasion et de nous permettre de vous entretenir de la question des marchés de sous-traitance ainsi que des répercussions de ceux-ci au ministère de la Défense nationale.

Ladies and Gentlemen, good morning. I would like to thank you for providing us with an opportunity to share our views on contracting out as it affects the Department of National Defence.

As you're all well aware, contracting-out activities by the government have been increasing. National Defence is no exception to this trend. We have traditionally relied heavily on the private sector to meet many of our service requirements, and this option remains a very viable alternative to in-house delivery.

Comme vous le savez tous, le gouvernement recourt de plus en plus à la sous-traitance. La Défense nationale n'y fait pas exception. Nous avons toujours beaucoup compté sur le secteur privé pour répondre à un grand nombre de nos besoins en services, et l'adjudication de contrats demeure une très bonne solution de rechange aux services internes.

I'd like to emphasize that the larger and more traditional areas of contracting out within National Defence are not a result of replacing an in-house service with private sector contractors. Many of these areas have always been contracted out to industry, and in the majority of cases should remain this way. As an example, the bulk of our aircraft repair and overhaul program is contracted with industry, as are the related technical investigations and studies. These are areas where expertise need not be maintained in-house. These are areas where industry has the necessary capabilities and where the costs associated with establishing the capability in-house would be significant.

J'aimerais souligner que les grands secteurs traditionnels de sous-traitance au ministère ne sont pas le résultat du remplacement des services internes par l'embauche d'entrepreneurs du secteur privé. Un bon nombre de ces services ont toujours été confiés au secteur privé, et dans la majorité des cas, il devrait continuer d'en être ainsi. Par exemple, le gros du programme de réparation et de maintenance de nos aéronefs est confié au secteur privé, tout comme les enquêtes et les études techniques connexes. Ce sont là des domaines pour lesquels il n'est pas nécessaire de conserver des compétences à l'interne. Ce sont des domaines où le secteur privé possède les compétences voulues et pour lesquelles les coûts inhérents à l'acquisition de ces compétences à l'interne seraient élevés.

Certainly we also rely on industry for special studies, temporary help, and general support activities such as cleaning and building maintenance. It has always been our belief that the use of industry for these types of activities is the most cost-effective option.

Nous faisons aussi appel au secteur privé pour la conduite d'études spéciales, de l'aide temporaire, et des activités de soutien général comme des opérations de nettoyage et d'entretien des immeubles. Nous avons toujours estimé que le recours au secteur privé pour ce genre d'activité était l'option la plus rentable.

[Text]

The department does consider the use of industry to be a practical alternative. It is being examined as an option in many of our activities. As I know you are aware, military reductions are planned, and contracting out activities where core military expertise is not warranted is one way of achieving our targets.

The trend towards the acquisition of commercial equipment facilitates contracting out as an option. In the case of the A-310 airbus fleet, for instance, using industry to maintain and support this commercial fleet eliminates the need for the development of significant, primarily military, expertise and infrastructure within the department.

The growth in contracting out in many areas should not be surprising. As you would expect, activities related to maintaining aging equipment are increasingly more expensive. The growth in computer-related services is also logical, given the rapid change in and use of technology. In other areas it is difficult to prove there is a direct relationship between the growth in contracting out and government downsizing, but there may be a correlation. Given the current economic climate, budget reductions and the announced military and civilian reductions in the defence white paper, it is clear that contracting out will continue to be an option.

A logical, structured, and consistent approach to examining service delivery options is essential. Consultation with the unions and accurate cost data are crucial to the process. In general, we would favour comprehensive cost-benefit analysis whenever consideration is being given to contracting out a large activity currently performed in-house. Such an analysis may not be warranted for areas that traditionally have been conducted by industry and are simply being renewed or extended.

As a general rule, the government should not be establishing any new in-house capabilities in competition with industry. The role of National Defence is unique and necessitates that certain activities be maintained in-house even if they are shown to be more expensive than contracting-out alternatives. Certainly the operational aspects of our activities fit into this category. But I would also include related support functions where core expertise must be maintained. Examples such as aspects of engineering, medical, and training services, along with many others, would fit into this category.

Monsieur le président, je vous ai présenté un aperçu très rapide des marchés de sous-traitance en ce qui a trait au ministère de la Défense nationale. Je sais très bien qu'il s'agit d'un résumé très général. Cependant, si vous avez d'autres questions, mon collègue et moi-même nous ferons un plaisir d'essayer d'y répondre. Je vous remercie beaucoup de votre attention.

[Translation]

Le ministère considère bel et bien que le recours au secteur privé est une solution pratique. C'est une option qui est envisagée pour bon nombre de nos activités. Comme vous le savez certainement, on prévoit des réductions de l'effectif militaire, et l'adjudication de contrats dans les cas où il n'est pas justifié de conserver des compétences militaires à l'interne est un moyen d'atteindre nos objectifs.

La tendance à l'acquisition d'équipement commercial facilite le recours à la sous-traitance. Pour ce qui est, par exemple, de la flotte des airbus A-310, le fait de confier au secteur privé le maintien et le soutien de cette flotte commerciale supprime la nécessité de la constitution d'un ensemble considérable de compétences et d'infrastructures, essentiellement militaires, au sein du ministère.

La faveur grandissante de la sous-traitance dans de nombreux domaines n'a pas de quoi étonner. Comme on peut s'y attendre, les activités liées à l'entretien d'un équipement vieillissant sont de plus en plus coûteuses. La multiplication des services informatiques est également une évolution logique, étant donné l'évolution rapide de la technologie. Dans d'autres domaines, il est difficile de prouver qu'il existe un lien direct entre la croissance de la sous-traitance et la rationalisation des effectifs gouvernementaux, mais il pourrait y avoir corrélation. Dans la conjoncture économique actuelle, et étant donné les compressions budgétaires, de même que les réductions de personnel militaire et civil annoncées dans le Livre blanc de la Défense, il est clair que la sous-traitance demeurera une solution à envisager.

Il est essentiel d'adopter une approche logique, structurée et cohérente pour examiner les possibilités de prestations de services. La consultation des syndicats, de même que des données exactes concernant les coûts, sont des facteurs essentiels pour y arriver. De façon générale, nous serions en faveur d'une analyse coûts-avantages complète chaque fois qu'on envisage d'adjudger à contrat un large banc d'activités actuellement exécutées à l'interne. Il n'est pas peut-être pas justifié de procéder à une analyse de ce genre dans le cas de domaines traditionnellement confiés au secteur privé et où il ne s'agit que de reconduire ou de prolonger un contrat.

De façon générale, le gouvernement ne devrait pas se doter de nouvelles compétences à l'interne qui concurrencent le secteur privé. Le rôle de la Défense nationale est unique et nécessite que certaines activités soient maintenues à l'interne même si elles se révèlent plus coûteuses que la sous-traitance. Il va sans dire que les aspects opérationnels de nos activités entrent dans cette catégorie. Mais j'inclurais aussi des fonctions de soutien connexes dans les cas où des compétences à l'interne doivent être conservées. Certains aspects du génie, des services médicaux et de la formation de même que de nombreux autres entraîneraient, eux aussi, dans cette catégorie.

• 1130

Mr. Chairman, I have just given you a very quick overview of contracting out as it affects the Department of National Defence. I do realize that this is a very general summary. However, if you have any questions, my colleagues and I will be pleased to try to answer them. Thank you very much for your attention.

[Texte]

The Chairman: Thank you very much. I appreciate that.

I want to pick up on what Mr. Strahl has said because I've just realized now, as your chairman, that we didn't even have copies of your presentation as you read. I assumed we had at least written remarks or copies of your remarks while you were reading, but we didn't even have that.

I don't want you to take this personally, because I don't intend it that way, but as far as I know, the Department of National Defence is still a department of the government and this is the Parliament of Canada. I think when the Parliament of Canada or a committee of the Parliament of Canada asks the department to appear, the department could at least show the courtesy to this committee of having copies of your remarks distributed at least while you're reading.

As I say, that's not intended as a personal remark towards you people at all, but I think that the committee, at least the chairman of the committee, would like to indicate to you that your minister should be told of the kind of courtesy or the lack of same that has been given to the committee in this regard. I just don't think it's a very good way to start.

Anyway, that's what the chairman has to say. Let's start with our questioning.

M. Marchand (Québec-Est): Bienvenue, monsieur O'Donnell et monsieur Fisher.

On examine la sous-traitance, et l'une de nos préoccupations est de savoir si, à travers la sous-traitance, il y a une réduction des coûts. Le gouvernement sauve-t-il de l'argent au public avec la sous-traitance? Le ministère de la Défense nationale a-t-il des chiffres, des données qui indiquent que, dans les cas de sous-traitance, il a sauvé de l'argent?

LGen Fisher: Monsieur Marchand, je vous dirais que, dans les cas où le ministère de la Défense nationale a choisi de donner en sous-traitance certaines de ses activités, la décision a toujours été prise dans le but d'épargner l'argent du ministère ou, au minimum, de ne pas encourir de coûts additionnels. Je n'ai pas d'exemples concrets à portée de la main, mais je peux certainement vous en fournir. On peut vous indiquer que, là où on a décidé de donner certaines activités en sous-traitance, selon les données qu'on a utilisées pour prendre la décision, cette décision a été prise à partir du principe qu'on se doit d'épargner de l'argent ou, au minimum, de ne pas encourir de dépenses additionnelles. Si vous me demandez des exemples spécifiques, je m'engage à vous les fournir, mais je n'en ai pas à portée de la main.

M. Marchand: Vous dites qu'il y a des données et des études qui démontrent que vous avez épargné au moins quelques dollars dans le processus de sous-traitance. C'est bien ce que vous dites?

LGen Fisher: C'est ce que j'ai dit, oui.

M. Marchand: Le Comité pourra-t-il obtenir des copies de ces rapports ou de ces données-là?

LGen Fisher: On peut certainement s'engager à vous fournir des cas spécifiques qui pourraient servir à illustrer le processus qu'on utilise pour en arriver à la conclusion qu'il faut aller en sous-traitance ou non. Dans les cas où on décide d'y aller, c'est parce qu'on est arrivé à la conclusion qu'on peut épargner.

[Traduction]

Le président: Merci beaucoup.

J'aimerais revenir sur ce qu'a dit M. Strahl, étant donné que je viens tout juste de me rendre compte, en tant que président de la séance, que nous n'avions pas d'exemplaires de l'exposé que vous avez lu. Je pensais que nous avions au moins des observations écrites ou un exemplaire des observations que vous étiez en train de lire, mais nous n'en avons pas.

Ne le prenez surtout pas comme une attaque personnelle, puisque ce n'est pas du tout le cas, mais à ce que je sache, le ministère de la Défense nationale est toujours un ministère et nous sommes ici au Parlement du Canada. Je pense que quand le Parlement du Canada ou un comité du Parlement du Canada demande au ministère de comparaître, celui-ci pourrait tout au moins avoir la gentillesse de mettre à la disposition du Comité pour distribution des exemplaires de vos observations, tout au moins quand vous en faites la lecture.

Je le rappelle, je ne m'en prends pas du tout personnellement à vous, mais je pense que le comité, au moins le président du comité, souhaite vous faire savoir que le ministre devrait être informé des égards ou du manque d'égards dont le comité a fait l'objet à ce propos. Je ne pense pas que ce soit une très bonne façon de commencer.

Quoi qu'il en soit, voilà pour ce que le président avait à dire. Passons aux questions.

Mr. Marchand (Québec-Est): Welcome, Mr. O'Donnell and Mr. Fisher.

We are examining contracting out, and one of our concerns is to establish if, through contracting out, we can bring costs down. Does the government save taxpayers money through contracting out? Does the National Defence Department have any data indicating that contracting out saves it money?

LGen Fisher: Mr. Marchand, I would say that, whenever National Defence has decided to contract out some of its activities, the decision has always been taken with a view to saving the department money or, at least, not incurring additional costs. No concrete examples come to mind now, but I certainly can provide this information at a later date. I can assure you that, whenever we have decided to contract out work, given the data on which the decision was based, we have followed the principle that money has to be saved or, at least, no additional expenses should be incurred. If you ask me for specific examples, I undertake to provide them, but I do not have them readily available at this time.

Mr. Marchand: You say there are data and studies showing that you at least saved some money through contracting out. Is that what you are saying?

LGen Fisher: That is what I said, yes.

Mr. Marchand: Could the committee obtain copies of those reports or of those data?

LGen Fisher: We certainly can undertake to provide you with specific cases that could illustrate the process we use to determine whether to contract out or not. Whenever we decide to go ahead, it is because we came to the conclusion that money could be saved. Thank you very much.

[Text]

[Translation]

• 1135

M. Marchand: Dans votre présentation, vous avez dit que vous aviez suivi un peu la tendance établie au gouvernement, c'est-à-dire d'augmenter la sous-traitance. Pouvez-vous nous donner une idée de cette augmentation au ministère de la Défense nationale? Dans quels domaines au juste la sous-traitance a-t-elle augmenté? Est-ce pour réduire le personnel? Est-ce uniquement pour des questions d'économie, ou y a-t-il d'autres raisons?

LGen Fisher: Mon collègue va sans doute vouloir se joindre à moi pour répondre à votre question. C'est une question assez générale, mais très importante.

En ce qui a trait au ministère de la Défense nationale et compte tenu du Livre blanc, je dirais que l'un des facteurs clés, chez nous, a été d'utiliser la sous-traitance afin de nous assurer que les fonctions purement militaires puissent être conservées. On a voulu s'assurer de ne pas utiliser de militaires dans des fonctions qui peuvent être accomplies par des gens de la Fonction publique ou du secteur privé. Donc, la sous-traitance a pour but de conserver autant que possible la capacité purement militaire des Forces canadiennes. C'est un principe de base qui nous force à envisager l'option de la sous-traitance.

M. Marchand: Je ne comprends pas tout à fait. Si vous avez suivi la tendance du gouvernement fédéral dans l'octroi des contrats de sous-traitance, vous avez augmenté considérablement vos affaires à l'extérieur de la Défense nationale. Donc, l'augmentation a été considérable depuis cinq ans. Cela veut-il dire que les coûts ont augmenté à un tel rythme seulement pour maintenir les fonctions militaires? Cela veut dire qu'un grand nombre de contrats ont été attribués à l'extérieur du ministère de la Défense nationale. Est-ce ce que vous dites?

LGen Paddy O'Donnell (vice-chef d'état-major de la défense, ministère de la Défense nationale): Si vous me le permettez,

in actual fact we have been maintaining an expenditure on out-of-house contracting or partnership with industry, if you will, at a level of about \$1.5 billion a year over several years. It has gone up slightly. There are variations, but we haven't had the type of major increase perhaps of other government departments, because we have been doing this type of activity for an extended period.

The rationale for our whole approach to looking at other ways of doing business is based primarily on our attempt to do things more efficiently. The substantial reductions we're being faced with in both military and civilian personnel as a consequence of budget reductions is also a major factor in the decision-making process. But fundamentally, we're focused virtually entirely on trying to do things more efficiently.

The basic process we use when we're considering the various methods of providing the activities we need is what we call a business case analysis. We first establish what we're going to have to do in the future, what activities we're going to conduct, and we isolate those that are purely military, military-essential, and that have to be done by the military. For those other activities, we then look at the various alternatives available to us to deliver that capability. Whether we're talking about aircraft servicing or contracting for construction, we put all the factors into this business case analysis.

Mr. Marchand: In your presentation, you said that you have pretty well followed the trend in government, which is to increase the amount of contracting out. Could you give us an idea of what that increase might be at the National Defence? In what areas was there an increase in contracting out? Was that in order to cut jobs? Was it only to save money or are there other reasons?

LGen Fisher: My colleague will probably want to add something to my answer. That is a quite a general question, but it is very important.

As regards the Department of National Defence and given the White Paper, I would say that one of the key factors, in our department, was to use contracting out in order to make sure that strictly military functions could be maintained. We wanted to be sure not to use military staff for functions that could be performed by public servants or the private sector. Consequently, contracting out is aimed at maintaining as much as possible the strictly military capability of the Canadian Forces. That is a basic principle that forces us to consider the contracting out option.

Mr. Marchand: I do not really understand what you are saying. If you have followed the government trend when it comes to contracting out, you have greatly increased your business contracts outside the National Defence; so, the increase must have been significant over the last five years. Does that mean that costs increased at that pace in order to maintain military functions only? I guess that means that a great many contracts were awarded to subcontractors operating outside National Defence is that what you are saying?

LGen Paddy O'Donnell (vice-chief of the defence staff, Department of National Defence): If I may—

...en fait, nous avons dépensé au titre de la sous-traitance ou du partenariat avec le secteur privé, si vous préférez, 1,5 milliard de dollars par an, et cela, depuis des années. Cela a légèrement augmenté. Cela varie, mais nous n'avons pas connu de fortes hausses, comme en ont peut-être enregistrées d'autres ministères, étant donné que cette pratique s'étale sur une longue période.

Si nous examinons d'autres façons de faire, c'est d'abord et avant tout parce que nous essayons de fonctionner plus efficacement. Les fortes réductions auxquelles nous faisons face, tant en ce qui a trait au personnel militaire qu'au personnel civil, en raison des compressions budgétaires, constituent aussi un important facteur dans la prise de décisions. Mais, essentiellement, nous visons presque exclusivement à essayer de fonctionner plus efficacement.

Quand nous envisageons les différentes façons de mener à bien nos activités, il nous faut ce que nous appelons une analyse de rentabilisation. Nous établissons d'abord ce que nous devons faire à l'avenir, quelles activités nous allons mener, et nous isolons celles qui sont strictement militaires, et qui doivent être accomplies par du personnel militaire. Pour ce qui est des autres activités, nous envisageons alors les diverses autres solutions de rechange pour assurer l'exécution du travail. Qu'il s'agisse du service des aéronefs ou de l'adjudication de contrats de construction, nous tenons compte de tous les facteurs pertinents dans cette analyse de rentabilisation.

[Texte]

At times, as my colleague has mentioned, the decision finally taken has not been based solely on cost. There are purely military factors, such as the requirement for us to maintain a certain level of training, for example, in case we have to increase it on short notice, that will drive us to a decision to maintain some activities in-house rather than going to a partnership arrangement or direct contracting.

[Traduction]

Parfois, comme l'a mentionné mon collègue, la décision qui est prise ne tient pas seulement compte des coûts. Il y a des facteurs purement militaires, tels que la nécessité de conserver un certain niveau de formation, par exemple, au cas où il faille l'amplifier très rapidement, en vertu desquels nous pourrions décider de continuer d'exécuter certaines activités à l'intérieur du ministère au lieu de conclure un partenariat ou d'effectuer directement de la sous-traitance.

• 1140

M. Marchand: Monsieur Fisher, au tout début de vos remarques, vous avez bien dit que vous faisiez 1,6 milliard de dollars de sous-traitance depuis plusieurs années et que cela n'avait pas nécessairement varié, qu'il n'y avait pas eu d'augmentation comme cela s'est produit au sein du gouvernement en général. Vous avez maintenu la sous-traitance à environ 1,6 milliard de dollars, n'est-ce pas?

Lgén O'Donnell: C'est cela. Au moins depuis 1992.

M. Marchand: Donc, c'est une pratique bien établie à la Défense nationale.

Lgén O'Donnell: Exactement, monsieur.

M. Marchand: Vous savez qu'au sein du gouvernement fédéral, depuis cinq ans, il y a eu une augmentation faramineuse de la sous-traitance dans plusieurs ministères. Je supposais, quand je vous posais la question, que ce même phénomène avait cours à la Défense nationale. Cependant, dans votre cas, la sous-traitance existe depuis un bon moment. Vous avez vos clients, vos secteurs, etc.

Lgén O'Donnell: But we are also in the process of expanding the capability for out-sourcing for contracting as well. The issue is that we're going through an examination of virtually everything we do, and are doing a business case analysis to determine how it is most effectively and efficiently done.

The Chairman: In-house and out-of-house?

Lgén O'Donnell: In-house and out-of-house.

Mr. Strahl: I have a few questions. Do you have studies on contracting out, or on its effect on security, jobs, or costs, or the criteria of how you choose in-house and out-of-house? Will you make those available to us?

For instance, there's a one-pager here that the Auditor General has for criteria to be used in make-or-buy situations and so on, or decisions. You obviously must have taken things like that and expanded them.

Lgén O'Donnell: We do, absolutely. In fact, there's a lot of guidance on the street. . . the types of practice you've mentioned that you ought to consider. We have those, and we've also developed or accommodated them to our own peculiar requirements. We can make the documentation available.

Mr. Strahl: If you could, as I said at the beginning, it makes it easier to know how you've done your particular department's decision-making. I think that would help us.

Mr. Marchand: Mr. Fisher, in your opening remarks, you did indeed mention that your contracting out volume had amounted to \$1.6 billion over the last two years and that it had not really varied; there had not been any increase as was the case within government in general. You have kept contracting out at approximately \$1.6 billion, haven't you?

LGen O'Donnell: That's right. At least since 1992.

Mr. Marchand: It is therefore a well established practice within National Defence.

LGen O'Donnell: Exactly, Sir.

Mr. Marchand: You know that, within the federal government, over the last five years, contracting out has gone through an unbelievable growth in several departments. When I asked you this question, I took it for granted that the same phenomenon had been happening at National Defence. However, in your case, you have been contracting out for quite a while. You know your clients, the areas, etc.

Lgén O'Donnell: Mais nous sommes également en train d'augmenter nos capacités de nous adresser à l'extérieur en ce qui concerne aussi la sous-traitance. Nous sommes en train de passer en revue pratiquement tout ce que nous faisons et nous effectuons une analyse de rentabilisation pour déterminer comment chaque chose peut être faite de façon plus efficace.

Le président: À l'intérieur ou à l'extérieur du ministère?

Lgén O'Donnell: À l'intérieur et à l'extérieur du ministère.

M. Strahl: J'ai quelques questions. Avez-vous effectué des études sur la sous-traitance ou sur ses répercussions en matière de sécurité, d'emploi ou de coût ou sur les critères présidant au choix entre faire quelque chose à l'intérieur du ministère ou le faire faire à l'extérieur? Pourrez-vous mettre ces documents à notre disposition?

Il y a par exemple un document d'une page ici et dans lequel le vérificateur général énonce les critères à utiliser pour savoir s'il faut ou non s'adresser à l'extérieur. Vous avez certainement utilisé des choses comme cela en les complétant.

Lgén O'Donnell: Absolument. En fait, l'information à ce sujet est très abondante. . . en ce qui concerne les choses dont vous dites que nous devons les prendre en considération. Nous avons tout cela et nous avons également élaboré nos propres documents ou adapté ceux qui existent à nos propres besoins. Nous pouvons mettre cette documentation à votre disposition.

M. Strahl: Si vous pouviez le faire, comme je l'ai dit au début, cela nous permettrait de savoir plus facilement comment vous prenez des décisions dans votre ministère. Cela nous serait utile.

[Text]

On a couple of things in your initial remarks, you said there will be no new in-house capabilities developed in competition with private enterprise. Is that a decision of Treasury Board or your department or what? No new in-house capabilities is pretty far-reaching.

LGen O'Donnell: When we go through the business case analysis—and you pointed out some of the factors that are rather special to the business we're in—once we get beyond those crucial military issues, and perhaps adding a little bit for the nature of the business we're in, what we have stated is that it is an absolutely open competition for how we're going to conduct those activities. The generalized statement that we would not intend to be starting up some internal capability that exists on the outside is purely based on the economics of it.

Mr. Strahl: So in other words—and I'm just taking an example out of the air—if they're consolidating bases and they need a new payroll department, and payroll is going to move to a more computerized system, would you consider contracting out the payroll, payroll clerks and so on?

LGen O'Donnell: That example perhaps isn't as adaptable as some others we could come up with, because we do have a centralized payroll capability now.

LGen Fisher: Perhaps I could offer an example, which actually is quite a useful one, to illustrate the various considerations that need to be brought to bear. The area is military cooks. In the delivery of food services across the Canadian Forces, not only do we have military cooks, but working alongside the military cooks are a goodly number of public servants who are cooks' helpers and the like. So we have a mixture of military and civilians who, across the Canadian Forces, across our bases and our operational units, are all involved in delivering food services to the Canadian Forces.

We have concluded with respect to those who are wearing uniforms, for the size of the Canadian Forces today and the size of the force we are moving towards as stated in the white paper, we simply have too many cooks for the size of the force that is coming down. We need then to establish exactly how many are needed to meet our operational commitments.

For example, when our Canadian patrol frigates are operating in the Adriatic, we don't expect to have a contracted cook in the galley; we want to have a uniformed cook. When we have battle groups operating in Bosnia, I think the committee would agree that it's the place for a military cook. We have established, or are in the process of establishing, the core number of military cooks required to support our operational requirement, and that is substantially less than what we have today.

I just want to complete the idea to indicate that the difference between the core military requirement and the existing capability is one area we are currently looking at as to whether or not it would make sense to seek an alternative way of delivering that service.

Mr. Strahl: This is part of the bigger question in the public service at large, not just militarily. Some people will argue that you're going to move from 75,000 to 65,000 and replace 10,000 uniformed people with 10,000 contractors. You're going to get

[Translation]

Dans votre déclaration d'ouverture, vous avez dit que vous ne créeriez plus de service interne faisant concurrence au secteur privé. Cette décision vient-elle du Conseil du Trésor, de votre ministère ou de qui? Ne plus créer aucun service nouveau, cela va loin.

Lgén O'Donnell: Quand nous effectuons l'analyse de rentabilisation—et vous avez cité certains des facteurs qui sont assez particuliers à notre secteur—une fois sortis des questions militaires essentielles, en ajoutant peut-être une petite marge, vu la nature de nos activités, il est entendu que nous respectons absolument les principes de la libre concurrence quant à la façon de réaliser les activités nécessaires. La déclaration générale selon laquelle nous n'avons pas l'intention de créer de nous doter de compétences que l'on trouve à l'extérieur repose seulement sur des considérations économiques.

M. Strahl: Donc, en d'autres termes—et je prends seulement un exemple au hasard—, si l'on diminue le nombre de bases et qu'il faut un nouveau service de la paye faisant plus abondamment usage de l'informatique, envisageriez-vous de sous-traiter l'administration de la paye, les préposés à la paye, etc.?

Lgén O'Donnell: Cet exemple ne convient peut-être pas aussi bien que d'autres que nous pourrions vous donner, puisque nous avons actuellement un service de la paye centralisé.

Lgén Fisher: Je peux peut-être vous donner un exemple qui est en fait tout à fait valable pour vous montrer quelles sont les différentes choses qui doivent être prises en considération. Il s'agit des cuisiniers militaires. Ceux qui s'occupent de l'alimentation des Forces canadiennes ne sont pas tous des cuisiniers militaires; ils ont à leur côté un grand nombre de fonctionnaires qui sont aide-cuisiniers ou quelque chose comme ça. Nous avons donc à la fois des militaires et des civils qui s'occupent de l'alimentation des Forces canadiennes dans toutes les bases et dans nos unités opérationnelles.

En ce qui concerne ceux qui sont en uniforme, étant donné la taille actuelle des Forces canadiennes et la taille qu'elles auront bientôt, comme l'indique le Livre blanc, nous avons tout simplement trop de cuisiniers pour nos besoins à venir. Nous devons donc déterminer exactement combien il nous en faut pour répondre à nos exigences opérationnelles.

Par exemple, lorsque nos frégates de patrouilles sont en mission dans l'Adriatique, nous ne voulons pas avoir un cuisinier civil dans les cuisines, nous voulons qu'il porte l'uniforme. Lorsque nous avons des groupes de combat en Bosnie, le Comité sera sans doute d'accord pour dire qu'il faut un cuisinier militaire. Nous avons déterminé—ou nous sommes en train de le faire—le nombre minimum de cuisiniers militaires qu'il nous faut pour faire face à nos besoins opérationnels et il est nettement inférieur à ce qu'il est aujourd'hui.

Je veux simplement compléter cela en signalant que nous étudions à l'heure actuelle la différence entre nos besoins militaires de base et nos capacités existantes pour voir s'il serait ou non préférable de chercher à offrir ses services d'une autre façon.

M. Strahl: Cela fait partie du problème d'ensemble qui se pose dans toute la fonction publique et non pas seulement dans le secteur militaire. Certains diront que vos effectifs vont passer de 75 000 à 65 000 personnes et que vous allez remplacer

[Texte]

down to a number, but you're just going to increase the contracting to make up the difference. Really you're not going to cut back anything; you're just replacing one with the other. Is that valid? What do you say when people suggest that?

LGen O'Donnell: We have no intention, when we do this business case analysis, of doing something just for the sake of change. If it doesn't make operational or economic sense, then we don't do it. We look for another solution.

I'll give you another example to help set the scene. As we move into the new era of EDP, electronic data processing, there are going to be major transitions in the way we do business. We have established that we are going to be dealing with industry, negotiating with industry, and externally contracting rather than doing internal software development ourselves, for example. When a capacity like that exists outside and we define a new requirement, we would look to partnership with industry rather than try to do all of that activity inside.

In response to the observation you made about whether we would just be substituting *x* for *y* and perhaps driving up costs, no. The bottom line is that our budget is decreasing. We can't afford increased costs.

If I can take the operational scenario issues away from the equation, the way we are approaching all of this analysis is parallel to the way any corporation would do business. You look at the alternatives that are available, factor in your special requirements, and then go with the alternative that will provide you the service most effectively.

Mr. Strahl: I would suggest that in times past there have been government policies on both procurement and contracts that have been politically motivated and have not saved money. The service contract for the F-18, I would say, spawned about half of the Reform Party support in the west at the time, because it was seen as a political decision on contracting that had nothing to do with economics but had strictly to do with politics. It's the same for Treasury Board guidelines in times past, which have said you must contract 50% of your department. Whether you make sense or not, you have to do it.

Has that changed on procurement and on contracts? First of all, was that the case in times past? Were there political decisions that overrode your basic sound business and economic decisions? Did that go on in the past?

LGen O'Donnell: C'est vraiment un terrain dangereux pour moi.

[Traduction]

10 000 militaires par 10 000 civils. Vous allez diminuer vos effectifs, mais vous allez simplement augmenter le nombre de personnes sous contrat pour compenser. En fait, vous n'allez rien diminuer, mais remplacer simplement les uns par les autres. Est-ce vrai? Que répondez-vous quand on dit cela?

Lgén O'Donnell: Lorsque nous effectuons cette analyse de rentabilisation, nous n'avons nullement l'intention de changer les choses pour le plaisir. Si ce n'est pas justifié du point de vue opérationnel ou économique, nous nous abstenons. Nous cherchons une autre solution.

Je vais vous donner un autre exemple pour mieux préciser les choses. Nous allons entrer dans une ère nouvelle de l'informatique et les procédures que nous utilisons vont s'en trouver bouleversées. Nous avons déterminé que nous allons traiter avec le secteur privé, négocié avec lui et faire de la sous-traitance plutôt que, par exemple, élaborer des logiciels à l'intérieur du Ministère. Lorsqu'une telle compétence existe à l'extérieur et que nous définissons un nouveau besoin, nous chercherons à établir un partenariat avec le secteur privé plutôt que d'essayer de faire tout cela nous-mêmes.

Pour répondre à votre remarque selon laquelle nous remplaçons simplement les uns par les autres en augmentant peut-être nos coûts, je vous dis «non». La diminution de notre budget le montre bien. Nous ne pouvons pas nous permettre d'augmenter nos coûts.

En laissant de côté l'aspect opérationnel, je vous dirais que nous envisageons cette analyse de la même façon que le ferait toute société privée. Il faut voir quelles sont les différentes solutions possibles, tenir compte des besoins spéciaux et choisir alors la solution qui fournit le service au meilleur prix.

M. Strahl: Je pense que, par le passé, certaines politiques gouvernementales en matière d'achats et de contrats répondaient à des impératifs politiques et ne permettaient aucune économie. Je dirais que le contrat pour l'entretien des F-18 a offert au Parti réformiste la moitié de ses électeurs à cette époque-là dans l'Ouest à cause de l'impression que ce contrat était accordé pour des raisons purement politiques et non pas du tout en fonction de considérations économiques. Il en va de même pour les directives du Conseil du Trésor d'autrefois selon lesquelles il fallait sous-traiter 50 p. 100 des activités du Ministère. Que cela soit justifié ou non, il fallait le faire.

La situation a-t-elle changé en ce qui concerne les achats et les contrats? Premièrement, en allait-il ainsi par le passé? Y avait-il des décisions politiques qui prenaient le pas sur vos saines décisions commerciales et économiques? Cela arrivait-il autrefois?

LGen O'Donnell: This is a fairly risky topic for me.

• 1150

When we go forward with major projects, the process that's built in—cabinet approvals, etc.—there are factors that may well influence decisions to be taken. I'm not going to comment on those. I will only comment on the process by which we come forward with our prioritizations of the approach we would like to take.

Quand nous nous lançons dans un projet important, il y a une procédure prévue—approbations par le Cabinet, etc.—et certains facteurs peuvent influencer les décisions. Je ne veux pas faire de commentaires à ce sujet. Je parlerai seulement de la procédure qui nous permet d'établir les priorités dans le cadre de la solution que nous voulons retenir.

[Text]

Mr. Strahl: But what I'm trying to get at is if there is political interference in procurement and contracting out, then you won't save as much money as you should have or could have. You will come forward, I take it, with your best suggestion. If the politicians at the cabinet level or anything else come up with an idea that says yes, but for equalization reasons or whatever I'm going to buy my widgets in British Columbia, just to spread the wealth, then you will not be as efficient as you should have been.

LGen O'Donnell: We will certainly implement the guidance. That said—

LGen Fisher: We may or may not be. Not knowing the circumstances—

Mr. Strahl: When contracting out is efficient—and it should be, and it could be—if people are interfering with the department's own research, they do their own make-or-buy decisions in-house and so on, they make those decisions. They make a recommendation. If that recommendation is not followed through, then nobody knows if it's efficient any more because it becomes a purely political decision.

LGen Fisher: Not knowing the specifics, I really couldn't argue or comment.

LGen O'Donnell: I would also make the observation about perhaps never knowing that it's impossible the cost differentials amongst competing contractors would not be known. When the contract was announced, those who were in the competition, if they felt they were offering a better deal, would automatically come forward and lay out their position. In this day and age the facts will come out. The impact on your cost-effectiveness—that could happen.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Merci pour votre présentation. Je vais partager mon temps avec un collègue. J'ai deux questions à poser.

Premièrement, si j'ai bien compris vos réponses à mes collègues, vous avez des politiques précises, des règlements spécifiques qui vous permettent de décider quand il est sage ou avantageux ou même nécessaire de passer à la sous-traitance. Je voudrais savoir si j'ai raison. Sinon, je voudrais que ce soit corrigé.

Deuxièmement, ces politiques et règlements ressemblent-ils beaucoup, ou un petit peu, à ceux qui existent dans les autres ministères gouvernementaux? Y a-t-il une ressemblance entre les deux, ou êtes-vous tout à fait à part? Vous avez quand même un mandat assez unique et spécifique.

LGen Fisher: Je ne connais pas en détail les procédures et les règlements des autres ministères. Par contre, je suppose que tous les ministères suivent les consignes fondamentales qui nous sont données par le Conseil du Trésor. Vous savez très bien que ce que le Conseil du Trésor nous fournit en guise de directives dans ce domaine est quand même assez général et pas trop spécifique.

Donc, on utilise comme base fondamentale les principes du Conseil du Trésor, et chaque ministère développe à partir de cela des procédures internes conformes à ces principes.

Chez nous, il n'existe pas encore de procédure détaillée qui soit aussi complète qu'on le voudrait. Par contre, on aura très bientôt une procédure qui nous permettra, du moins à l'intérieur du ministère de la Défense nationale, à la fois d'être

[Translation]

M. Strahl: Ce que j'essaie de savoir, c'est s'il existe des ingérences politiques en matière d'achat et de sous-traitance, car vous ne pourriez pas alors économiser autant d'argent que s'il n'y en avait pas. Vous allez présenter, je suppose, votre meilleure proposition. Si les politiciens, au Cabinet ou ailleurs, vous disent que c'est très bien, mais que pour des raisons de péréquation ou autre il faut acheter les bébelles en Colombie-Britannique pour mieux répartir la richesse, vous ne serez pas aussi efficace que vous auriez pu l'être.

Lgén O'Donnell: Nous ferons certainement ce que l'on nous dira de faire. Cela dit,...

Lgén Fisher: Nous le ferons ou non. Sans connaître les circonstances...

M. Strahl: Quand la sous-traitance est efficace—elle devrait l'être et elle peut l'être—s'il y a des gens qui empêchent le ministère de faire ses propres recherches, ce sont eux qui décident si telle chose doit se faire ou non à l'intérieur du ministère et qui prennent les décisions. Ils présentent une recommandation. Si cette recommandation n'est pas suivie, personne ne peut se prononcer sur le rapport coût-efficacité car cela devient alors une décision purement politique.

Lgén Fisher: Sans avoir plus de détails, je ne peux pas vraiment vous dire quoique ce soit.

Lgén O'Donnell: En ce qui concerne le fait qu'on ne saurait jamais de quoi il retourne, il est impossible que les différences de prix entre les différents entrepreneurs concurrents ne soient pas connus. Lorsqu'un contrat est annoncé, ceux qui participent au concours, s'ils pensent qu'ils ont une offre plus intéressante, se signaleraient immédiatement et exposeraient leur point de vue. À notre époque, les faits finissent par sortir. Pour des répercussions sur le rapport coût-efficacité... cela pourrait arriver.

Mr. Duhamel (St. Boniface): Thank you for your presentation. I will share my time with a colleague. I have two questions.

First, if I understood correctly your answers to my colleagues's questions, you have some well defined policies and specific regulations that enable you to determine when it is wise or to your advantage or even necessary to contract out. I would like to know if that is right. Otherwise, I would like it to be rectified.

Secondly, are these policies and regulations, very similar or at least somewhat similar to those of the other government departments? Is there some similarity between them or are yours totally different? You certainly have a rather unique and specific mandate.

LGen Fisher: I don't know the detail of other departments' procedures and regulations. On the other hand, I take it that all departments follow the basic instructions that are given to us by Treasury Board. You know very well that the guidelines we get from Treasury Board in this area remain fairly general and not very specific.

We therefore basically rely upon the principles stated by Treasury Board and every department then develops its own internal procedures in accordance with those principles.

In our department, we don't yet have a procedure as detailed and exhaustive as we might wish. However, we will very soon have one that will enable us, at least within the department of National Defence, to comply with the instructions

[Texte]

conformes aux consignes du Conseil du Trésor et de démontrer au personnel qui serait affecté par une telle décision et à l'industrie qui soumissionnerait pour le travail que l'analyse a été faite d'une façon tout à fait logique et claire.

[Traduction]

from Treasury Board and to show to any staff member that may be affected by such a decision, and to the private company that might offer their services, that the analysis has been made in a logical and straightforward fashion.

• 1155

Je le répète, cette procédure, qui est quand même assez volumineuse, n'a pas été formellement approuvée, mais nous sommes sur le point de la mettre en oeuvre.

Mr. Duhamel: I'll ask a second question and then let a colleague continue with the time allocated to me.

For a variety of reasons—political, economic, or maybe job creation—there are at times some sensitivities to various regions, and I think there need to be. My question follows up on Mr. Strahl's to some degree. I assume that for virtually every major purchase or contracting out, somebody looks at it and asks whether there is someone they need to give some consideration to as a result of perhaps very depressed economic conditions or some other reason. I'm assuming as well—and perhaps I'm wrong—that it's not the military's job to make that decision but rather the political people who are in charge.

In other words, I think there needs to be—and maybe there is—a distinction made between someone doing a very objective analysis of a particular problem and recommending how it should be handled, and the political people who are elected by the people of Canada saying, yes, we like that; yes, we like that but; or no, we don't like that—here is why we need to do this. Is that the way it works, more or less?

LGen Fisher: There is contracting out for major crown projects, such as a new fleet of aircraft, but I'm approaching the committee from a different perspective. The contracting out we addressed in our opening remarks has more to do with services and activities going on within the department.

In the case of contracting out for capital acquisitions such as patrol frigates, new armoured personnel carriers, etc., clearly the process does deal with the regional aspects of that procurement. That is not our mandate. We very much work within the process. It is the mandate, of course, of Industry Canada. More specifically, we work hand in hand with the regional agencies. When you get into major crown projects, believe me, a great deal of work goes into ensuring the regional aspects of those large-scale capital expenditures are shared equitably.

I would make a distinction between buying a new capital acquisition and the example I gave Mr. Strahl of contracting out for food services. First of all, the scale of the expenditure is considerably less. There is also one fundamental difference. When you're contracting out food services or any other service, there is a human resource impact. That is a sensitive area, obviously, from the perspective of the unions. That is not the case when you're going out and buying a new fleet of trucks.

I repeat that this procedure, which is rather extensive, has not been officially adopted but we are on the verge of implementing it.

M. Duhamel: Je vais poser une deuxième question et ensuite je donnerai le temps qui me reste à un collègue.

Pour diverses raisons—d'ordre politique, économique ou touchant peut-être la création d'emplois—on est parfois plus sensible à certaines régions, et je dirais que c'est nécessaire. Ma question fait dans une certaine mesure suite à celle de M. Strahl. Je suppose que dans le cas de toute acquisition importante ou de tout contrat de sous-traitance, quelqu'un examine le dossier et demande s'il faudrait peut-être en faire profiter quelqu'un de particulier à cause de difficultés économiques spécialement graves ou pour d'autres raisons. Je suppose également—je me trompe peut-être—que ce n'est pas à l'Armée qu'il incombe de prendre cette décision mais plutôt au personnel politique responsable.

En d'autres termes, il me semble qu'il faut faire une distinction—et on la fait peut-être—entre le rôle de quelqu'un qui analyse objectivement une situation donnée et qui recommande une façon d'agir, et celui d'une personnalité politique, élue par la population du Canada, qui donne son accord ou non, qui dit ce qu'il peut être nécessaire de faire dans certains cas. C'est bien comme cela que ça se passe, plus ou moins?

Lgén Fisher: On pratique la sous-traitance pour les grands projets de la Couronne, comme l'acquisition d'une quantité importante d'avions, mais ce que je présente au Comité est un peu différent. La sous-traitance dont nous avons parlé dans notre déclaration d'ouverture concerne plutôt les services et les activités qui se font à l'intérieur du ministère.

Dans le cas de sous-traitance pour des achats d'équipement tels que des frégates de patrouille, les nouveaux transports de troupes blindés, etc., il y a déjà une procédure en place qui régit les implications régionales de telles transactions. Cela ne relève pas de notre mandat. Nous travaillons dans le cadre de la procédure établie. C'est bien sûr le mandat d'Industrie Canada. De façon plus précise, nous travaillons en étroite collaboration avec les organismes régionaux. Lorsqu'il s'agit d'un important projet de la Couronne, croyez-moi, il y a beaucoup de travail qui se fait pour assurer un partage équitable des retombées régionales des investissements énormes correspondants.

Je ferai une distinction entre l'acquisition d'une quantité importante d'équipement et l'exemple que j'ai donné à M. Strahl, celui de la sous-traitance pour les services de restauration. En premier lieu, les dépenses sont considérablement moins grandes. Il y a aussi une autre différence fondamentale. Lorsque l'on sous-traite les services de restauration ou tout autre service, cela a des répercussions sur les ressources humaines. C'est un domaine très délicat, bien entendu, du point de vue des syndicats. Il n'en va pas de même lorsque l'on s'adresse à l'extérieur du ministère pour acheter une grande quantité de camions.

[Text]

Mr. Duhamel: I understand the distinction you're making, and it is an important one. However, I think the whole notion of regional sensitivity for important reasons, such as an economically depressed situation, can in fact be considered for any items that would affect those regions.

Perhaps whatever time I have left could be added to that of my colleagues.

The Chairman: It's a minute. We'll add it on.

Just before I go to Mr. Jacob, I have one question on the matter of contracting out. Do you look at possible precedents that have been set elsewhere? For example, have you looked at what's taking place in the United States, which is famous for its capitalism and where the private sector is lionized?

• 1200

LGen Fisher: Actually, we have looked at and continue to look very much at not so much the United States, but the experience in the United Kingdom and in Australia, where we believe the parallels are closer with respect to our circumstances.

The Chairman: I would be more curious about situations in which one doesn't find parallels, such as countries that are far ahead of us, if I can put it in those terms, and whether they might be doing things that would rather shock us.

LGen Fisher: I'm not suggesting that we should not look at United States. Consider the approach that was taken in the case of the U.K. and Australia. Among other things, the size and shape of the Australian armed forces is very similar to ours. With respect to scale, it is much easier for us to relate to circumstances in Australia than to try to compare ourselves to the United States, because obviously the scale tends to distort an awful lot of things.

The Chairman: But is there a particular service in those countries that is contracted out and that we should consider seriously?

LGen Fisher: The United Kingdom has been down this road now for the last several years. They have contracted out services in their ministry of defence far beyond anything we've done.

The Chairman: Such as...?

LGen Fisher: These services include cooks, the maintenance of vehicles, and shipyards. They have looked at it and have moved in the direction of divesting themselves—they have been privatizing, if you will—of a tremendous number of activities. I'm sure we can assist you in finding information in that regard.

The Chairman: But you haven't heard of any untoward result as a risk—

LGen Fisher: From the perspective of the British armed forces, the result is one they can certainly live with. It has allowed them to maintain the combat capability that remains in the United Kingdom. I dare say that the British unions—that's the labour movement over there—would take a different view of it.

[Translation]

M. Duhamel: Je comprends la distinction que vous faites, et elle est importante. Toutefois, je pense qu'on pourrait tenir compte également des besoins des régions, si la chose est justifiée, comme en cas de marasme économique, et cela pourrait être pris en considération à propos de toutes autres choses s'appliquant à ces régions.

Peut-être pourrait-on ajouter le temps qui me reste à celui dont disposeront mes collègues.

Le président: C'est une minute. Nous allons l'ajouter.

Avant de passer à M. Jacob, j'ai une question à propos de la sous-traitance. Étudiez-vous les précédents qui ont pu être établis ailleurs? Par exemple, avez-vous examiné ce qui se fait aux États-Unis, pays célèbre pour son capitalisme et pour sa révérence envers le secteur privé?

Lgén Fisher: En fait, nous avons examiné de près, et nous continuons de le faire, ce qui se fait non pas tant aux États-Unis, mais plutôt au Royaume-Uni et en Australie, où nous pensons que la situation est plus proche de la nôtre.

Le président: Il me paraîtrait plus intéressant de voir ce qui se fait là où il y a plus de différences, par exemple dans les pays qui sont très avancés par rapport à nous, si je peux m'exprimer ainsi, pour savoir s'ils ne font pas des choses qui pourraient peut-être nous ébranler.

Lgén Fisher: Je ne veux pas dire qu'il ne faut pas s'intéresser aux États-Unis. Voyez par exemple ce qui s'est fait dans le cas du Royaume-Uni et de l'Australie. Entre autres choses, la taille et la configuration des forces armées australiennes sont très proches des nôtres. En matière d'ordre de grandeur, il nous est beaucoup plus facile de comprendre ce qui se passe en Australie que de comparer notre situation à celle des États-Unis, puisque la différence de taille tend bien entendu à déformer beaucoup de choses.

Le président: Mais y a-t-il dans ces pays un service particulier qui soit sous-traité et pour lequel nous pourrions peut-être envisager la même solution?

Lgén Fisher: Le Royaume-Uni s'est engagé sur cette voie depuis plusieurs années déjà. Le ministère de la Défense y a sous-traité des services bien au-delà de tout ce que nous connaissons.

Le président: Comme par exemple...?

Lgén Fisher: Il y a les services de restauration, l'entretien des véhicules et les chantiers navals. Le ministère a examiné la situation et il a choisi de se défaire—de privatiser, en quelque sorte—d'un grand nombre d'activités. Je suis sûr que nous pouvons vous aider à trouver des renseignements à ce sujet.

Le président: Mais vous n'avez pas entendu parler de conséquences fâcheuses qui auraient résulté...?

Lgén Fisher: Du point de vue des forces armées britanniques, le résultat est certainement très satisfaisant. Cela leur a permis de conserver leur potentiel de combat qui reste au Royaume-Uni. J'irai toutefois jusqu'à dire que les syndicats britanniques ne sont sans doute pas du même avis.

[Texte]

[Traduction]

LGen O'Donnell: I spend a good deal of time analysing the results of the experiences in the U.K., the United States, in Australia and elsewhere. We are in a very fortunate position. We are trailing the other nations somewhat in some areas, but we are breaking ground that they are watching very carefully. There have been some instances whereby services have been contracted and then repurchased, if you will, as a consequence of the results not being what had been forecast.

We do all look at, monitor and assist one another through these various processes. There are similarities in certain sectors between us and the Americans, us and the British, and us and the Australians, but there isn't any perfect parallel. We can provide you with data we have received that have helped us as we have worked our way through these various alternative analyses.

The Chairman: That's interesting. I'm almost going into folklore, but very often we've heard stories, going back many years, about manufacturing projects for defence departments, whether it's in Canada or the United States. I suppose the stories coming from the United States are more famous. For instance, some screw that you could buy at Canadian Tire for 2¢ costs \$10. Or a hammer that you could buy at Canadian Tire for \$2 is \$70 or \$80. I think there was a story not too many years ago about toilet seats or something that cost an astronomical amount.

Mr. Strahl: That was in the "out-house" contracting.

The Chairman: It was in those bad old Tory days. That's what it was. It's those kinds of horror stories that leave you horrified.

LGen O'Donnell: Most of those were caused by something we refer to as MILSPEC, which is military specification on a requirement. Take a coffee pot, for example. In the business I used to be in, which was maritime reconnaissance, we would frequently go down to a very low level and have to do very vigorous movements. So when you bought a coffee pot, you had to find one that would withstand the turns and jerks and various types of activities you go through. It is that type of specification that drove up the cost of some of these rather minor bits and pieces astronomically.

• 1205

We have all universally changed our approach. We are indeed, internal to the Canadian Forces and DND, putting an enormous amount of pressure on buying off the shelf. That really means the minimum amount of modification to whatever is a commercially acceptable alternative. But the history of most of that doth lie within. The manufacturers are doing nothing but producing something to a specification we created.

The Chairman: Maybe the lesson is just don't drink any coffee. Take a can of Perrier or something.

M. Jacob (Charlesbourg): Bonjour, général O'Donnell, général Fisher.

Lgén O'Donnell: Je consacre beaucoup de temps à l'analyse des résultats de ce qui se fait au Royaume-Uni, aux États-Unis, en Australie et ailleurs. Nous sommes dans une situation très privilégiée. Nous sommes quelque peu en retard sur les autres pays dans certains domaines, mais nous établissons des précédents qu'ils suivent de très près. Dans certains cas, des services ont été sous-traités puis rachetés en quelque sorte, les résultats n'ayant pas été ceux auxquels on s'attendait.

Nous nous observons tous, nous nous surveillons et nous nous aidons mutuellement dans ce genre d'activités. Il y a des ressemblances dans certains secteurs entre les Américains et nous, entre les Britanniques et nous, et entre les Australiens et nous, mais nos situations ne sont jamais rigoureusement identiques. Nous pouvons vous fournir les données que nous avons reçues et qui nous ont aidés à analyser ainsi les différentes solutions envisageables.

Le président: C'est intéressant. Je vais presque tomber dans le fait divers, mais on entend souvent parler, cela remonte à des années, de contrats passés par le ministère de la Défense que ce soit aux États-Unis ou au Canada. Je pense qu'on connaît surtout les anecdotes relatives aux États-Unis; par exemple celle de la vis qu'on pouvait trouver à Canadian Tire pour 2c. mais qui a coûté 10\$. Ou d'un marteau qu'on pouvait acheter à 2\$ à Canadian Tire mais qui revenait à 70\$ ou 80\$. Je crois qu'il y a quelques années on racontait une histoire de sièges de toilette ou de quelque chose comme ça qui avaient coûté un prix astronomique.

M. Strahl: Cette sous-traitance là se traitait en-dessous de la ceinture.

Le président: C'était au moment de la triste période conservatrice. C'est ça. C'est le genre d'histoires d'honneur qui vous glacent.

Lgén O'Donnell: Ces choses là sont le plus souvent dues à ce que nous appelons les spécifications militaires. Prenez l'exemple d'une cafetière. Jadis, dans le cadre de mes activités—je faisais de la reconnaissance maritime—nous devions très souvent descendre à très basse altitude et engager l'avion dans des mouvements très violents. Si l'on achetait une cafetière, il fallait donc en trouver une qui puisse résister aux virages, aux secousses et à tous les autres mauvais traitements qu'on pouvait lui infliger. C'est à cause de ce genre de spécification que de petits articles plutôt insignifiants arrivaient à coûter un prix astronomique.

Nous avons tous, partout, changé notre façon de faire. Au sein des forces canadiennes et du MdN, nous insistons beaucoup maintenant sur la nécessité d'acheter les produits existant dans le commerce. Cela veut dire qu'il faut modifier le moins possible tout produit commercial acceptable. Il y a néanmoins tous ces précédents. Les fabricants ne font que produire quelque chose en fonction des spécifications que nous avons établies.

Le président: La morale à en tirer est peut-être simplement de ne plus boire de café. Prenez une boîte de Perrier ou je ne sais quoi.

Mr. Jacob (Charlesbourg): Good afternoon, General O'Donnell, General Fisher.

[Text]

Je vous écoutais parler plus tôt, et cela me faisait un petit peu sourire. Vous dites qu'au niveau de la gestion, cela fait huit ou dix que vous accordez des contrats de sous-traitance de l'ordre de 1,5 ou 1,6 milliard de dollars et que vous êtes encore en train d'évaluer si ces tâches devraient être accomplies par des militaires ou des civils. Je crois que l'armée fait très bien la différence entre les deux.

Ce qui me chicote, c'est que le vérificateur général, dans ses rapports de 1984, 1988, 1992 et 1994, a signalé une perte d'environ 100 millions de dollars dans la gestion des infrastructures au ministère de la Défense nationale.

Le rapport de 1992 du vérificateur général mentionne que très souvent, le ministère de la Défense nationale dépasse ses coûts. Vous nous dites que cela s'améliore. Lorsque vous parlez de sous-traitance, vous parlez de certaines spécifications militaires comme votre histoire de théières ou de cafetières. Cependant, au niveau des infrastructures, je ne pense pas qu'un bâtiment pour loger nos militaires ait besoin de spécifications militaires. Toutefois, cela représente un déficit de l'ordre de 200 millions de dollars par année.

Quelle est l'approche du ministère de la Défense nationale pour améliorer la mauvaise réputation de gestionnaire qui vous a été faite dans les rapports du vérificateur général depuis près de 10 ans? Que préconisez-vous? Avez-vous changé ceci ou changé cela? Plus tard, je reviendrai aux logiciels.

Lgén Fisher: Qu'a-t-on changé? C'est un peu. . .

Mr. Jacob: Qu'avez-vous changé? Que vous proposez-vous de changer? Le rapport du mois de septembre dernier n'est pas tellement élogieux à l'égard de votre gestion au niveau des infrastructures, où vous faites énormément de sous-traitance.

Lgén Fisher: Au niveau des infrastructures, vous avez parlé des bâtiments. C'est exactement l'exemple que mon collègue a cité. Oui, dans le passé, il n'y a pas de doute qu'au niveau des spécifications pour les bâtiments, on spécifiait de hauts standards qui dépassaient de beaucoup les standards commerciaux. Pourquoi? Parce qu'à l'époque, premièrement, on n'était pas aussi conscients qu'on l'est aujourd'hui des questions de coûts. Là-dessus, il n'y a pas de doute. Deuxièmement, on construisait des bâtiments qui devaient durer longtemps. D'ailleurs, on a construit des édifices qui durent depuis de nombreuses années. Aujourd'hui, on reconnaît qu'on ne pourrait pas se permettre les mêmes dépenses et que les normes de la construction permettent d'ériger des bâtiments qui sont utilisables autant dans le domaine militaire que dans des applications commerciales. Donc, de plus en plus, on érige des bâtiments, qu'il s'agisse d'un manège militaire à Trois-Rivières ou d'un édifice à la base de Bagotville, à partir de spécifications déjà établies pour les bâtiments commerciaux.

• 1210

On s'aperçoit, dans le processus, qu'on sauve de l'argent parce que le *design* est déjà fait et que les architectes et les entrepreneurs en construction qui érigent ces bâtiments sont habitués de travailler avec un certain type de matériel, un certain type de *design*. Tout cela pour dire que là où on peut se le permettre, on passe de spécifications de type militaire à des spécifications de type commercial.

[Translation]

I was listening to you earlier and your explanation made me smile a little. You are saying that at the management level you have been contracting out to the tune of 1.5 to 1.6 billion dollars a year for some eight or ten years and that you are still trying to determine whether the activities involved should be carried out by the military or by civilians. I think that the armed forces know very well how to differentiate between the two.

What bothers me though, is that the Auditor General, in his 1984, 1988, 1992 and 1994 reports, referred to a loss of approximately 100 million dollars in the management of infrastructures in the Department of National Defence.

The 1992 report of the Auditor General states that the Department of National Defence very often goes over budget. You are telling us that the situation is improving. When you talk about contracting out, you refer to some military specifications as in your anecdote about teapots or coffee pots. As far as the infrastructures are concerned, however, I do not think that any building built to accommodate our soldiers needs to be built according to military specifications. However, this has led to a deficit that amounts approximately to \$200 million a year.

What action is the Department of National Defence contemplating in order to rectify its bad reputation as a manager in the Auditor General's reports of the last 10 years or so? What are you recommending? Have you modified one thing or another? I will come back to the software later.

LGen Fisher: What have we modified? It is somewhat—

Mr. Jacob: What have you modified? What do you plan to modify? The September report is not very laudatory as far as your management of infrastructures is concerned; it is an area where contracting out is very prevalent.

LGen Fisher: Regarding the infrastructures, you have referred to buildings. This is exactly the example given by my colleague. Yes, in the past, as far as building specifications were concerned, we did insist on very high standards that went far beyond commercial standards. Why did we do that? First, because at the time, we were not as aware of costs as we are today. There is no doubt about this. Secondly, the buildings were supposed to last for a long time. We did build houses that have been standing now for many years. Today, we recognize that we could not afford the same expenditures and that building standards are such that buildings can be put to military use just as well as to commercial use. Therefore, we are now using more and more existing commercial specifications when we build something, be it an armoury at Three-Rivers or some other building at the Bagotville base.

We realize that in that process we save money because there is a ready made design and architects and contractors who build those buildings are used to work with a certain type of material, a certain type of design. All that to say that whenever we can afford it, we go from military type specifications to commercial type specifications.

[Texte]

[Traduction]

Dans le domaine de l'infrastructure, c'est exactement ce que l'on fait. Il y a sans doute toujours certaines exceptions. Par exemple, à Montréal, on est sur le point d'ouvrir un entrepôt. Cela fait partie du processus de consolidation de nos entrepôts. C'est un entrepôt qu'on loue et à l'intérieur duquel on a dû faire certaines modifications à partir de spécifications de type militaire, entre autres pour entreposer des armes. La sécurité est un aspect des spécifications militaires, mais le reste de l'édifice pourrait tout aussi bien servir d'entrepôt pour Sears ou Eaton, ou n'importe qui d'autre.

M. Marchand: Pourrait-on dire aussi. . .

The Chairman: I know you have another question, but we are almost a minute over in this round. You can ask your question in the next round. Let's try to keep our questions and answers a little shorter.

Mr. Bellemare.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Merci. Comme d'habitude, vous êtes très généreux, monsieur le président.

Je vais poser mes questions aux deux généraux.

In the organizational chart, often referred to as the left side and the right side, how many deputy ministers do you have?

LGen Fisher: One deputy minister.

Mr. Bellemare: And that is you?

LGen Fisher: I was promoted by your chairman. I am actually an assistant deputy minister. There's one deputy minister in National Defence.

Mr. Bellemare: Where is he today?

LGen Fisher: He's at his office. I am not sure what his schedule is today.

Mr. Bellemare: I would have enjoyed meeting him. Is he a civilian or a military?

LGen Fisher: He's a civilian.

Mr. Bellemare: I will forget about the procurement of military materiel, because that's a very wide subject. I'd like to stick to contracting of services and activities and construction. If we exclude vehicles and military equipment, how many job functions have been transferred to contracting out in the last five years? You may not be able to answer me today. You may want to send a short answer to the committee. You would not have the answer now. It is impossible; you're not a walking encyclopedia.

LGen Fisher: You are correct, Mr. Bellemare. I don't have the answer, but we can—

Mr. Bellemare: How many former military officers are now in the same positions?

LGen Fisher: I wonder if you could be more precise?

Mr. Bellemare: The story is, you cancel the job and the officer retires Friday. He could even retire with a golden handshake, and on Monday morning he's there as a contractor, either personally or under another name for another contracting

In the infrastructure area, that is exactly what we do. There are probably always exceptions. For example, in Montreal, we are about to open a warehouse. That is part of a consolidation process of our warehouses. It is a warehouse that is rented and inside which we had to make some adjustments taking into account military type specifications, to store weapons among other things. Security is one aspect of military specifications, but the rest of the building could as well be used as a warehouse for Sears or Eaton or whoever is interested.

Mr. Marchand: Could we also say that. . .

Le président: Je sais que vous voulez poser une autre question, mais nous avons déjà dépassé la présente série d'une minute. Vous pourrez poser votre question au prochain tour. Essayons d'être plus bref dans nos questions et nos réponses.

Monsieur Bellemare.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Thank you. As usual, you are always very generous, Mr. Chairman.

I will put my questions to the two generals.

Dans l'organigramme, à propos duquel on parle souvent de côté gauche et de côté droit, combien y a-t-il de sous-ministres?

Lgén Fisher: Un sous-ministre.

M. Bellemare: Et c'est vous?

Le Lgén Fisher: Le président m'a accordé une promotion. Je suis en fait sous-ministre adjoint. Il y a un seul sous-ministre à la Défense nationale.

M. Bellemare: Où est-il aujourd'hui?

Lgén Fisher: Il est à son bureau. Je ne sais pas bien quel est son emploi du temps aujourd'hui.

M. Bellemare: J'aurais aimé le rencontrer. Est-ce un civil ou un militaire?

Lgén Fisher: C'est un civil.

M. Bellemare: Je ne vais pas parler de l'acquisition du matériel militaire, parce que c'est un très vaste sujet. J'aimerais plutôt m'en tenir à la sous-traitance des services, des activités et de la construction. Si l'on exclut les véhicules et le matériel militaire, combien d'emplois ont été transférés à des contractuels au cours des cinq dernières années? Peut-être pourriez-vous ne pourriez pas fournir de réponse aujourd'hui. Peut-être voudriez-vous envoyer une brève réponse au comité. Vous n'aurez sans doute pas la réponse maintenant. C'est impossible, vous n'êtes pas une encyclopédie vivante.

Lgén Fisher: Vous avez raison, monsieur Bellemare. Je n'ai pas la réponse, mais nous pouvons. . .

M. Bellemare: Combien d'anciens officiers militaires sont maintenant dans la même position?

Lgén Fisher: Pourriez-vous être un peu plus précis?

M. Bellemare: Voyons voir, on supprime un poste et l'officier prend sa retraite le vendredi. Il pourrait même partir avec un parachute doré, et le lundi matin se présenter en temps que contractuel, soit à titre personnel ou sous un autre nom

[Text]

firm. It could be his contracting firm under a fictitious name or a large organization. I want to know how many of these jobs or functions have been cancelled, and for military purposes Major So-and-So, Colonel So-and-So are not there any more, but it's the same person without the suit.

How many personnel at DND have the authority to give contracts? I assume we are talking about the \$30,000 ceiling contracts. You have managers who can, on their own initiative, give out contracts without public tenders. How many of these managers, whether they are civilian or military, do you have at DND? You could divide that into (a) at headquarters and (b) across Canada.

• 1215

How many contracts in the last, say, five years were split contracts? By that I mean you're not allowed to give a contract to a specific source—"sole source" I believe is your expression—or a particular company—that's a second case—if it's over \$30,000. Say you have a \$40,000 contract. You split it in two so you're under the \$30,000 mark, which normally would compel you to go out to tender. How many contracts were given like this, let's say to be fair, in the last two years?

Aside from directives, which are very fluid, to be generous towards Treasury Board, do you have specific rules or mechanisms at DND to prevent questionable operations? I do not mean field operations, but rather operations in the contracting out. I'm interested in the mechanisms and rules. If so, could you provide the committee with this?

There was a question of \$1.6 billion spent

en sous-traitance, il y a quelques minutes. C'est M. Marchand qui en parlait.

I would like to know how much money was spent on contracts in 1993 that were not for military vehicles or equipment or materiel. I'm not interested in checking to see if an F-18. . . Rather, I'm looking at construction or services or employees.

LGen O'Donnell: We have that.

Mr. Bellemare: You do? If ever I had stories of questionable operations at your shop, as an MP what should I do?

LGen Fisher: If you hear of allegations of wrongdoings in our department?

Mr. Bellemare: Yes. Well, not necessarily wrongdoings. The term I used, very purposely, was "questionable". What should I do as an MP?

LGen Fisher: I would not pretend to tell an MP what to do.

Mr. Bellemare: I'm not suggesting that an MP should run to the press or go to a particular committee. But is there a process whereby I could see someone in particular, aside from the minister?

[Translation]

pour le compte d'une autre entreprise. Il pourrait même s'agir de sa propre entreprise agissant sous un nom fictif ou pour le compte d'une grande organisation. Je veux savoir combien de ces emplois ou de ces fonctions ont disparu, et pour des raisons militaires le major Untel, le colonel Untel, ne sont plus là aujourd'hui mais remplissent les mêmes fonctions sans porter l'uniforme.

Combien de personnes au ministère ont le pouvoir d'adjuger des contrats? Nous parlons ici des contrats inférieurs au plafond de 30 000\$. Vous avez des gestionnaires qui peuvent, de leur propre chef, accorder des contrats sans appel d'offres. Combien de ces gestionnaires, qu'ils soient civils ou militaires, y a-t-il au ministère? Vous pourriez dire combien il y en a à l'administration centrale et combien il y en a dans tout le Canada.

Combien de contrats au cours des cinq dernières années ont été partagés? Je veux dire par là que vous n'avez pas le droit d'accorder un contrat à une source spécifique—«une source unique» je crois que c'est l'expression que vous employez—ou à une société particulière—c'est un second cas—s'il s'agit d'un contrat de plus de 30 000\$. Supposons que vous ayez un contrat de 40 000\$. Vous le partagez en deux de manière à rester en deçà du plafond de 30 000\$, qui vous oblige normalement à faire un appel d'offres. Combien de contrats ont été accordés de cette manière, disons, au cours des deux dernières années?

Mis à part les directives, qui sont très souples, pour être tendre envers le Conseil du Trésor, avez-vous des règles ou des mécanismes spécifiques au ministère pour éviter les opérations douteuses? Je ne pense pas aux opérations sur le terrain, mais plutôt aux opérations concernant la sous-traitance. Les mécanismes et les règles m'intéressent. Si vous avez ces renseignements, pourriez-vous les fournir au comité?

Il a été question d'une dépense de l'ordre de 1,6 milliard de dollars

in contracting out, a few minutes ago. Mr. Marchand spoke about that.

J'aimerais savoir combien d'argent a été dépensé en 1993 pour des contrats qui n'avaient pas trait à des véhicules militaires ni à de l'équipement ni à du matériel. Je ne cherche pas à vérifier si un F-18. . . Je pense plutôt à la construction, aux services ou aux employés.

Lgén O'Donnell: Nous avons ce renseignement.

M. Bellemare: Vous l'avez? Si j'entendais des rumeurs d'opérations douteuses chez vous, que devrais-je faire en tant que député?

Lgén Fisher: Si vous entendez parler d'allégations de méfaits à notre ministère?

M. Bellemare: Oui. Eh bien, pas nécessairement de méfaits. Le mot que j'ai employé, intentionnellement, était «douteux». Que devrais-je faire en tant que député?

Lgén Fisher: Je n'oserais dire à un député ce qu'il doit faire.

M. Bellemare: Je ne veux pas laisser entendre qu'un député devrait s'adresser aussitôt aux médias ou se présenter à un comité particulier. Mais est-ce qu'il est prévu que je puisse voir quelqu'un en particulier, mis à part le ministre?

[Texte]

LGen Fisher: Both of us would be more than happy to take your call.

We do have within the department an appointment titled the chief of review services, within which there is an investigative organization that is actually charged with the responsibility of looking at such allegations.

Mr. Bellemare: I have two short questions.

The Chairman: You're already over time, Mr. Bellemare. Make them very short, because you're not going to get the answers to your other questions anyway.

Mr. Bellemare: Renovations were made to recreation facilities such as golf clubs or courses, curling rinks and so on. From which budgets did these come—those of the clubs themselves or that of the department? Have any of these budgets been mixed, interchanged or whatever in any area in Canada in the last, say, two years?

LGen O'Donnell: There's a distinction between non-public activities and the public activities. What you're describing as golf courses and that type of recreation facility do not have public money in them. The running costs are all funded by the membership. So there is no public money in those programs.

If you wish to renovate your golf club, then the golf club membership has to generate the funds to enable you to do that. You can get a loan through our non-public system and pay it back over a number of years, but there's no public money in those programs.

• 1220

I would make the observation with most of the questions you've asked, there are very specific guidelines. In my opinion, the Treasury Board directives seem to be a lot more precise than you have indicated here. But we have very strict rules and regulations about what has to be considered public and what has to be considered non-public. We do have verification mechanisms to ensure there isn't any overlap. It's something we pay a lot of attention to.

On the issues of contracting of services of ex-military into the commercial sector, again the rules and regulations are very well defined. We do in fact have channelling mechanisms, so there are certain authority channels you must go through to get into the contracting arrangement. We will provide you with all those details.

I'll leave you with the impression, I hope, that this is tightly controlled. We're very conscious of the public purse and our vulnerability if some of those systems are violated.

The Chairman: I'm sure we'll get the answers to Mr. Bellemare's questions.

LGen O'Donnell: Yes.

The Chairman: I just want you to know, Mr. Bellemare, that including the time you were given from Mr. Duhamel, you are over by three minutes and thirty seconds.

[Traduction]

Lgén Fisher: Nous deux serions tous deux très heureux de prendre votre appel.

Nous avons au ministère un chef des services d'examen; il y a une organisation d'enquête qui a la responsabilité d'examiner les allégations de ce genre.

M. Bellemare: J'ai deux brèves questions à poser.

Le président: Vous avez déjà dépassé votre temps de parole, monsieur Bellemare. Soyez très bref, parce que vous n'aurez pas de réponse à vos autres questions de toute façon.

M. Bellemare: Des rénovations ont été apportées à des installations de loisirs comme des clubs ou des terrains de golf, des pistes de curling et d'autres encore. De quel budget provenaient les fonds—des budgets des clubs mêmes ou des budgets du ministère? Est-ce que certains de ces budgets ont été mélangés, interchangés ou modifiés de quelque autre façon dans une région quelconque du Canada au cours des deux dernières années par exemple?

Lgén O'Donnell: Il y a une distinction entre les activités non publiques et les activités publiques. Les terrains de golf et les types d'installation de loisirs que vous décrivez ne sont pas entretenus grâce à des deniers publics. Les frais de fonctionnement sont payés par les membres. Ces programmes ne dépendent donc pas du tout des deniers publics.

Si l'on veut rénover un club de golf, les membres doivent trouver les fonds pour être en mesure de le faire. On peut obtenir un prêt dans le cadre de notre système non public et le rembourser sur un certain nombre d'années, mais il n'y a aucun fonds publics dans ces programmes.

Permettez-moi de vous faire remarquer que pour la plupart des questions que vous avez posées, il existe des directives très précises. À mon avis, celles du Conseil du trésor sont beaucoup plus précises que vous ne l'avez laissé entendre. En outre, il existe des normes très strictes sur ce qui doit être considéré public et ce qui ne l'est pas. Des mécanismes de vérification nous permettent de nous assurer qu'il n'y a pas de chevauchement. Nous accordons beaucoup d'attention à cet aspect.

En ce qui concerne les contrats de service accordés à d'anciens militaires qui sont maintenant dans le secteur commercial, là encore, la réglementation est très précise. Nous avons en fait des mécanismes d'aiguillage, c'est-à-dire qu'il faut suivre certaines voies hiérarchiques pour pouvoir obtenir des contrats. Nous vous fournissons tous ces détails.

J'ose espérer que vous garderez de ma comparution l'impression que nous exerçons un contrôle très strict. Nous sommes très conscients du fait qu'il s'agit des deniers publics et nous savons que nous sommes vulnérables si les directives ne sont pas suivies à la lettre.

Le président: Je sais que nous aurons les réponses aux questions de M. Bellemare.

Lgén O'Donnell: Oui.

Le président: Je veux que vous sachiez, monsieur Bellemare, qu'en plus du temps que vous a cédé M. Duhamel, vous avez déjà eu trois minutes trente secondes de plus que prévu.

[Text]

Mr. Bellemare: Thank you. It is for the good of the country.

The Chairman: It might be, but I think you also have to consider that you're not the only one on this committee. There are others. This committee consists of eleven people, and we're always facing a shortage of time.

Mr. Strahl.

Mr. Strahl: Some of the unions that gave testimony to us some time ago said they felt when you are doing your cost-benefit analysis, or your in-house or make-or-buy decisions, if you could show that you could beat the in-house prices by 10%, then that is a good figure. Then you could justify contracting it out because obviously, all costs being equal, that was a good time to contract out.

Is one of the criteria you're going to get to us... is there a percentage? Does there come a time when you say that you could build or maintain your vehicles for so much a month, and you could get it contracted for 10% or 12% less, so therefore you go with the contract?

LGen O'Donnell: If you're asking if there is a blanket, one fixed number for all circumstances, I would have to say no. One of the key variables in this entire business case decision-making process we're talking about is the accuracy of the costing data you're using. In fact, we are putting into place now a process we call activity-based costing. That is just a term for a much more detailed analysis of what we're actually spending on activities. You will be surprised to hear that at times there are variances from what we thought we were spending on certain types of activities.

As part of this whole transformation in how we manage our resources, we are putting a great deal of effort into trying to develop a much more coherent system of cost analysis. So I would answer that the percentage we would use would be dependent on how comfortable we are with the costing data. Indeed, it is one of the most volatile areas in our discussions with the unions about what you have put in a package and what you haven't.

Again, we are learning as we work our way through it. That is why it's so important that we engage the unions in the consultation process General Fisher referred to in his opening remarks. We have tried to assure the unions that we would be open with the data we're using, so they can be comfortable that we are making accurate assessments of apples to apples rather than apples to oranges.

Mr. Strahl: When I was on the foreign affairs committee, they talked about the increased cost of tied aid, for example. It's a political decision. Just as an example, they give aid to another country but insist that a certain amount of the product be bought from specific Canadian companies. That's not always the cheapest way to do it. It's just a political decision. We just decide to do it. For political reasons we must do it, so we do it. It decreases our ability to give aid by 5% to 10% because we're being politically motivated with our "in Canada" policy. That's one.

[Translation]

M. Bellemare: Merci. C'est pour le plus grand bien du pays.

Le président: Peut-être, mais vous devez vous rappeler que vous n'êtes pas le seul membre de ce comité. Il y en a d'autres. Il y a 11 membres et nous manquons toujours de temps.

Monsieur Strahl.

M. Strahl: Dans leur témoignage, certains représentants syndicaux nous ont dit, il y a quelque temps, qu'à leur avis, si dans vos analyses coût-bénéfice, ou lorsque vous décidez de faire maison ou de faire faire, vous pouviez démontrer une économie de 10 p. 100 par rapport au prix maison, ce serait avantageux. Ainsi, vous pourriez justifier la sous-traitance puisque manifestement, toutes choses étant égales, il convenait de donner le travail à contrat.

Dans ces critères que vous allez nous fournir... y a-t-il un pourcentage? Vous arrive-t-il de dire que vous pouvez construire ou entretenir vos véhicules à raison de tant par mois mais que comme vous pouvez donner le travail à contrat à 10 ou 12 p. 100 de moins, c'est ce que vous allez faire?

Lgén O'Donnell: Si vous me demandez si nous avons un seuil, un montant fixe qui s'applique dans toutes les circonstances, je dois vous répondre que non. L'une des principales variables dans le processus d'évaluation et de prise de décision, c'est l'exactitude des données sur les coûts dont on dispose. En fait, nous instaurons actuellement ce que nous appelons une méthode du coût de revient par déterminant. Cela désigne tout simplement une méthode d'analyse beaucoup plus détaillée de ce que nous consacrons en fait à chaque activité. C'est étonnant, mais il arrive qu'il y ait des différences entre ce que nous pensions consacrer à certaines activités et ce que nous y consacrons vraiment.

Dans le cadre de ce remaniement complet de la gestion de nos ressources, nous consacrons énormément d'efforts à l'élaboration d'un système beaucoup plus cohérent d'analyse des coûts. Pour répondre à votre question, donc, le pourcentage retenu dépendra de notre évaluation des données permettant d'établir les coûts de revient. En fait, c'est un des aspects les plus controversés dans nos discussions avec les représentants syndicaux, ce que nous avons inclus et ce que nous n'incluons pas.

Je le répète, nous apprenons au fur et à mesure. C'est pourquoi il est si important que les syndicats participent au processus de consultation que le général Fisher a mentionné dans sa déclaration. Nous avons tenté de rassurer les syndicats, nous dévoilerons les données que nous utilisons de façon à ce qu'ils puissent voir que nous faisons une comparaison juste entre des pommes et des pommes et non pas entre des pommes et des oranges.

M. Strahl: Lorsque je faisais partie du comité des Affaires étrangères, il y était question du coût accru par exemple de l'aide liée. C'est une décision politique. À titre d'exemple, nous accordons une aide à un autre pays mais nous exigeons qu'il achète une certaine quantité de produits à des fournisseurs canadiens précis. Ce n'est pas toujours la formule la moins coûteuse. Mais c'est une décision politique. C'est ce que nous décidons de faire. Nous devons le faire pour des raisons politiques et donc nous le faisons. Notre politique est d'encourager ce qui se fait «au Canada», et cela nous amène à réduire l'aide que nous pouvons offrir de 5 à 10 p. 100. Voilà un exemple.

[Texte]

What I'm concerned about, especially in the military because it's so open to this, is that you do your best in-house cost analysis, you think you can beat the in-house price by 10%, so the decision is made to contract. You do your best analysis. You decide to contract. You get it all set up. You take what you consider the best bid, and so on.

Then, for the reasons Mr. Duhamel was mentioning—everything under the sun, from equalization payments to the minister's whim—they decide to make another decision and they say, well, I know you decided to buy your widgets from Kelowna, but I'm going to give the job to Newfoundland because it has a higher unemployment rate. All of a sudden the cost-benefit analysis is out the window. It's strictly a political decision.

In times of decreasing military budgets, I would probably disagree with Mr. Duhamel that we can afford to do that, frankly.

How often does that happen? On a service contract, whether it's an F-18 or an MIL Davie shipyard or whatever, how often do you have to shift your contracts, and how much does that cost? If it's only 5% on your services and you're contracting \$1.5 billion, you and I know that with the budget that's going to come down in February, that will make quite a difference. How often is it a political decision and how often is it strictly a business decision? I don't know if you can answer that.

You say that you did the study, and this is the plan, and the minister says, right on, just show me where to sign. How often is it: that's nice, but I've got a reputation of looking after my region, so kiss that idea goodbye—she's coming to my neck of the woods?

LGen Fisher: All I can say, Mr. Strahl, is I've been in this particular function since September 1, and a lot of activity has gone across my desk where I've been a party to it, and I'm not aware of a single one.

Mr. Strahl: So it comes across your desk and goes to the minister for signature?

LGen Fisher: No, I'm afraid the process is a bit more complicated than that.

Mr. Strahl: Yes, but where would the political interference occur? Especially procurement has been very politically motivated in years past. I'm not accusing the current minister of anything, but in times past it has been, and the Auditor General has said that it has added millions and millions of dollars to the cost to Canadian taxpayers at times.

LGen O'Donnell: You have to go back to the observation made by Mr. Duhamel earlier whereby the concept of regional assessment. . . If it's part of the political theology, then it's part of how business is conducted. With respect to this particular circumstance, how often, as part of this decision-making process, we have been faced with that, I have not—

[Traduction]

Ce qui me préoccupe particulièrement, surtout dans le cas des Forces armées qui s'y prêtent très bien, c'est que vous faites la meilleure analyse possible des coûts maison pour ensuite opter pour la sous-traitance parce que cela vous permet de réaliser des économies de 10 p. 100. Vous faites la meilleure analyse possible. Vous décidez de sous-traiter. Vous mettez tout en place, vous reprenez la meilleure soumission, etc.

• 1225

Ensuite, pour les raisons mentionnées par M. Duhamel—toute la gamme, depuis les paiements de péréquation jusqu'à une lubie du ministre—on change de décision, on dit: «Je sais que vous aviez décidé d'acheter ces machins à Kelowna, mais je vais donner le travail à Terre-Neuve parce que le taux de chômage y est plus élevé». Tout à coup, votre analyse coût-bénéfice est oubliée. Cela devient une décision purement politique.

À une époque où les budgets militaires sont réduits, je ne partage probablement pas l'avis de M. Duhamel que nous pouvons continuer à nous offrir ce luxe.

Est-ce que cela se produit souvent? Dans le cas d'un contrat de service, qu'il s'agisse d'un F-18 ou du chantier naval MIL Davie ou que sais-je, combien de fois arrive-t-il que vous changiez de fournisseur et combien cela coûte-t-il? Si c'est seulement 5 p. 100 par rapport à vos services et que vos contrats représentent 1,5 milliard de dollars, vous savez comme moi qu'après le budget qui sera déposé au mois de février, cela fera une différence énorme. Quand s'agit-il d'une décision politique et quand s'agit-il d'une décision purement commerciale? Je ne sais pas si vous pouvez répondre à cette question.

Vous dites avoir effectué une étude, que c'est le plan, et le ministre dit «Très bien, indiquez-moi où il faut signer». Arrive-t-il souvent qu'on dise plutôt: «Voilà c'est bien beau, mais j'ai la réputation de prendre soin des intérêts de ma région et donc vous pouvez oublier cette bonne idée, le projet se fera chez moi»?

Lgén Fisher: Tout ce que je peux dire, monsieur Strahl, c'est que j'occupe mes fonctions actuelles depuis le 1^{er} septembre et de nombreux documents m'ont été soumis sans que je trouve un seul exemple de ce que vous mentionnez.

M. Strahl: Donc vous recevez des documents pour les faire suivre au ministre pour sa signature?

Lgén Fisher: Non, malheureusement le processus est un peu plus compliqué.

M. Strahl: Oui, mais où pourrait-on faire de l'ingérence politique? Ces dernières années, les achats gouvernementaux ont été tout particulièrement assujettis à des considérations très politiques. Je n'accuse pas le ministre actuel de quoi que ce soit, mais par le passé, c'est arrivé et le vérificateur général a conclu que cela avait coûté des millions et des millions de plus aux contribuables canadiens.

Lgén O'Donnell: Il faut revenir à ce qu'a dit M. Duhamel précédemment, cette idée de considérations régionales. . . Si cela fait partie du credo politique, et bien c'est ainsi que l'on mène les affaires. Dans le cas de ces circonstances particulières, jusqu'à quel point cette considération fait-elle partie du processus de prise de décision, je n'ai pas. . .

[Text]

Mr. Strahl: It's not at your level, I guess.

LGen O'Donnell: —in this business case analysis been exposed to any of that.

I want to make the observation that when we're getting into very expensive service and contracts, we do this type of regional assessment in order to have the data that will allow ministers to take whatever decisions they wish.

The Chairman: By the way, General Fisher, I take note of the fact that I inadvertently gave you a promotion. It might be the first time in Canadian history that a promotion has been given without cost to the taxpayer.

Mrs. Brushett.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): You made a statement earlier that every contract is absolutely open competition. Would you say that the moving contracts that generated such great controversy by taxpayers a year ago were done with absolutely open competition?

LGen Fisher: I don't recall saying that every contract is—

Mrs. Brushett: I wrote it down.

LGen Fisher: Well, if I led you to understand that, I would want to correct that.

As Mr. Bellemare pointed out earlier, there certainly are provisions for what is called "sole sourcing". For example, for personnel services contracts, if we need to find a research person for a specific topic and that particular piece of work comes under a specific threshold—and I believe he's correct when he says \$30,000—the regulations provide for the ability to sole-source that agency from a list of prequalified agents that Government Services Canada provides. But we don't always "compete" everything. When you get into larger procurements, you have no alternative.

• 1230

Mrs. Brushett: Going back to the moving contract, was that an absolutely open competition or not?

LGen O'Donnell: The moving contract?

Mrs. Brushett: When you move men and women back and forth across this country—moving vans, furniture moving.

LGen Fisher: You are obviously familiar with that particular file. Historically the business of moving National Defence employees and the entire public service has been a business dealt with between the government and the four van lines. There are four major van lines in Canada to whom about 850 very local moving companies, from the smallest one-truck moving company in Carp, Ontario, to some large ones in Toronto—all 850 of those companies are affiliated with one of the four van lines. That's the way that industry is structured.

Until recently, the approach of the federal government to arranging for the movement of public servants, including the military and the RCMP, was dealing on a competitive basis amongst those four van lines. As a result of an investigation

[Translation]

M. Strahl: Je suppose que cela ne se passe pas à votre niveau.

Lgén O'Donnell: . . .vu cela dans l'analyse commerciale que nous avons effectuée.

Je tiens toutefois à souligner que lorsqu'il s'agit de contrats et de services d'une grande valeur, nous effectuons ce genre d'évaluation régionale afin de fournir aux ministres les données nécessaires pour prendre une décision appropriée.

Le président: En passant, général Fisher, je remarque que par inadvertance, je vous ai donné une promotion. C'est peut-être la première fois dans l'histoire canadienne que l'on a ainsi donné une promotion sans qu'il en coûte quoi que ce soit aux contribuables.

Madame Brushett.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Vous avez déclaré plus tôt que tous les contrats sont ouverts à tous sans exception. À votre avis, les contrats de déménagement qui ont suscité tant de controverse l'an dernier étaient-ils vraiment ouverts à tous?

Lgén Fisher: Je ne me souviens pas avoir dit que tous les contrats étaient. . .

Mme Brushett: Je l'ai noté.

Lgén Fisher: Si c'est ce que je vous ai laissé entendre, j'aimerais rectifier.

Comme l'a souligné précédemment M. Bellemare, il existe des dispositions qui prévoient ce que l'on appelle «les marchés avec un fournisseur exclusif». Par exemple, dans le cas de contrats pour des services de personnel, s'il nous faut trouver un attaché de recherche qui connaît un sujet particulier et ce à un coût en-deçà d'un certain seuil—je crois qu'il a raison de dire 30 000\$—le règlement prévoit que nous pouvons retenir des services sur une base de fournisseur exclusif à partir d'une liste d'agents agréés que nous fournit Travaux publics et Services gouvernementaux. Mais il n'y a pas toujours «compétition». Dans le cas des plus gros achats, nous n'avons pas de choix.

Mme Brushett: Pour revenir à ce contrat de déménagement, y a-t-il eu compétition ou non?

Lgén O'Donnell: Le contrat de déménagement?

Mme Brushett: Lorsque vous déménagez des hommes et des femmes d'un bout à l'autre du pays, dans des camions, lorsque vous déménagez des meubles.

Lgén Fisher: Vous connaissez manifestement ce dossier. Traditionnellement, le déménagement des employés de la Défense nationale et de la Fonction publique entière se faisait par contrats entre le gouvernement et les quatre principaux déménageurs du Canada auxquels sont affiliées les 850 entreprises de déménagement strictement local, de la plus petite, avec son unique camion, à Carp en Ontario, à la plus grande à Toronto; elles sont toutes affiliées à l'un ou l'autre des quatre grands déménageurs. C'est la structure de l'industrie.

Jusqu'à récemment, le gouvernement fédéral, pour le déménagement de ses fonctionnaires, y compris le personnel des Forces armées et de la GRC, mettait ces quatre grandes entreprises en concurrence. Suite à une enquête menée par le

[Texte]

carried out by the Bureau of Competition Policy not too long ago, the rules under which we operated have been changed somewhat to allow others to involve themselves in the process. In other words, the four van lines are no longer exclusively able to bid for this business. Any other entity that can comply to certain requirements—and there are some very specific requirements—can participate in the process. That is exactly the process we are going through for the moving year commencing next year.

Mrs. Brushett: Are you also opening up other so-called contracting services to this degree? Or are you going to continue, as the moving van was, by tradition—those that were locked in and were favourable to the military you would continue with? Will you open up all other contracting services, as this one has forced you to do?

LGen Fisher: I am not aware of too many other examples like the one you cited where we are, to use your term, locked in. Certainly there are a number of contracts where—

I'll give you a case in point, the Government Travel Service. That's the central government system through which all public servants, with the exception of DND at the moment, go for their travel business. That particular operation was contracted to the Rider Travel Group. That particular contract is coming to the end of its three years. A few months ago Mr. Dingwall opted, because there was a clause in that contract, to extend the contract an additional two years. Definitely at the end of five years that particular piece of business will be bid on across the travel agency industry.

But generally speaking, I can't think of too many examples where we have been in a contractual relationship with the same organization for extended periods. Generally, five years is probably on the outside.

Mrs. Brushett: As we look at program review and deficit-cutting, will you discontinue the ability of military personnel to maintain two residences and allowing this quite exorbitant amount of money that goes... by their choice, just because they prefer to maintain two... rather than legislate?

LGen O'Donnell: There does not now exist funding of two residences based just on somebody's preference to do that. In order for someone to have a residence in one location and receive a separation benefit, he or she would have to meet certain criteria, and not one of them is just that he or she wants to do that.

[Traduction]

Bureau de la concurrence, il n'y a pas très longtemps, on a modifié quelque peu la réglementation afin de permettre à d'autres de participer au processus. En d'autres termes, les quatre grandes ne sont plus les seules à pouvoir soumissionner exclusivement pour ces contrats. Toute autre entreprise qui peut respecter certaines exigences—et il s'agit d'exigences très précises—peut participer au processus. Voilà donc la procédure exacte que nous allons suivre à compter de l'an prochain.

Mme Brushett: Est-ce que vous allez également ouvrir d'autres marchés de service de cette façon? Ou allez-vous continuer, comme c'était le cas des déménagements, par tradition—à favoriser ceux qui font déjà affaires avec les Forces armées et qui vous ont bien traités? Allez-vous ouvrir tous les autres marchés de service à la compétition comme vous y avez été forcés dans ce cas-ci?

Lgén Fisher: À ma connaissance, il n'y pas beaucoup d'autres exemples comme celui que vous citez où nous sommes, pour reprendre votre expression, engagés. Il existe effectivement plusieurs contrats où... .

Je vais vous donner un exemple: le Service des voyages du gouvernement. Il s'agit du service gouvernemental centralisé auquel s'adressent tous les fonctionnaires pour leurs déplacements, à l'exception du personnel de la Défense nationale. Ce service a été donné en sous-traitance au groupe Rider Travel. Le contrat arrive au terme des trois ans prévus. Il y a quelques mois, M. Dingwall a choisi, puisqu'une disposition du contrat le permettait, de prolonger d'encore deux ans le contrat. Par contre, au bout des cinq ans, ce contrat particulier devra faire l'objet de soumissions, processus ouvert à toutes les agences de voyage.

D'une façon générale toutefois, il n'y a pas beaucoup d'exemples qui me viennent à l'esprit de contrats prolongés avec le même organisme. D'une façon générale, cinq ans constitue probablement un cas extrême.

Mme Brushett: Dans le cadre de l'examen des programmes et de la réduction du déficit, allez-vous mettre fin à la pratique de maintenir deux résidences qu'a le personnel militaire permettant une dépense exorbitante tout simplement parce que ces employés choisissent de maintenir deux... . Ou attendez-vous une loi?

Lgén O'Donnell: Le financement de deux résidences fondé sur la seule préférence de l'intéressé n'existe plus. Afin d'avoir une résidence à un endroit et toucher une allocation de séparation, il faut que l'employé remplisse certains critères; il ne suffit pas qu'il le souhaite.

• 1235

In fact, the more normal occurrences are when there is an education problem with one of the dependants; we are late in the posting cycle so the individual hasn't had an opportunity to sell his house; or what's becoming more important to us now, the spouse hasn't had an opportunity to make other job arrangements and that type of thing. If I remember correctly, 800 or 900 of them in total—we can get the exact data if you wish—are for one year only. To go beyond one year those circumstances have to be certified as continuing, and even then it would have to be agreed by someone senior in the hierarchy that it was a valid reason for continuing.

En fait, le plus souvent, c'est parce que l'une des personnes à charge a des problèmes d'école; que nous avons fait l'affectation un peu tard et que la personnes n'a pas pu vendre sa maison; ou ce qui devient de plus en plus important pour nous maintenant, le conjoint n'a pu prendre d'autres dispositions d'emploi. Si j'ai bonne mémoire, il y a 800 ou 900 personnes en tout—nous pouvons vous fournir les données exactes—et ce pour un an seulement. Pour prolonger au-delà d'un an, il faut démontrer que la situation n'a pas changé et même dans ce cas, il faut qu'un cadre supérieur accepte cette raison.

[Text]

Mrs. Brushett: But that is a military decision, not a political decision.

LGen O'Donnell: That's correct, but we follow the government guidelines with respect to the eligibility criteria for that type of allowance.

Mrs. Brushett: Could we have that information shipped later?

LGen O'Donnell: Yes indeed.

The Chairman: On the question of moving both military and civilian people working for the government, I think Lieutenant-General Fisher indicated that the moving industry is such that most of this work is provided by four companies, either by themselves directly or through their subsidiaries, franchises or whatever they're called. But ultimately it boils down to four companies. Under the new criteria you have set, which appear to open up the system beyond the four companies you allude to, do you believe there are many companies outside of those four that have the wherewithal, the equipment, whatever it takes to meet your requirements for moving people around?

LGen Fisher: When I last checked, I think there were at least three companies that purport to meet the requirements. They're being provided with all the bid information.

The Chairman: Do these companies have tentacles that reach out across the nation?

LGen Fisher: One of the recommendations we are complying with from the Bureau of Competition Policy is to allow companies that are not part of the four major van lines to recruit the services of hauling companies. In other words, there are a lot of trucks—as you find out when you drive on the 401 between Montreal and Toronto—that are perfectly suited to moving furniture as well as whatever they traditionally move.

There are peaks and valleys in all of these businesses. Certainly one would be able to strike arrangements with many of these trucking firms that aren't traditionally in the moving business, to make sure those trucks contain the kind of equipment you need to secure furniture, and that a certain amount of cushioning is provided for the cargo in the back and a whole series of other requirements. You could certainly equip yourself with a fleet of vehicles to draw on through the connections you would make with moving companies that aren't traditionally furniture or household movers. That's exactly what these companies are doing. To my knowledge, there are three that have made such arrangements to be able to get into this business.

The Chairman: Do you think this new policy you're going to pursue beginning in 1995 will result in great changes? I don't mean this in a pejorative sense, but are you going to come to us in a year or two with a report that despite the new policy, things haven't changed much, and these four companies that have been enjoying the business will have continued to enjoy the business?

LGen Fisher: I can't predict the outcome. My sense is that maybe not all of these new organizations trying to get into this business will succeed in getting part of the business. It should have the effect—market forces being what they are—of lowering the tariff rate we've already been rather successful in lowering.

[Translation]

Mme Brushett: Mais il s'agit d'une décision militaire et non pas d'une décision politique.

Lgén O'Donnell: En effet, mais nous suivons les directives gouvernementales en ce qui concerne les critères qui ouvrent droit à ce genre d'allocation.

Mme Brushett: Pouvez-vous nous faire parvenir ces renseignements plus tard?

Lgén O'Donnell: Certainement.

Le président: En ce qui concerne le déménagement du personnel militaire et des fonctionnaires, je pense que le Lieutenant-général Fisher a précisé que dans l'industrie, il y a quatre entreprises qui, directement ou par l'entremise de leurs filiales, franchises ou que sais-je, font presque tout ce travail. Quoi qu'il en soit, cela est fait par quatre entreprises. Aux termes de vos nouveaux critères, qui semblent vouloir élargir l'accès au-delà de ces quatre entreprises que vous avez mentionnées, pensez-vous vraiment qu'il y a d'autres entreprises qui ont les connaissances nécessaires, l'équipement, que sais-je, pour déménager les gens?

Lgén Fisher: La dernière fois que j'ai vérifié, je crois qu'au moins trois entreprises prétendaient pouvoir remplir les conditions. Nous leur avons fourni toute l'information nécessaire pour soumissionner.

Le président: Ces entreprises peuvent-elles s'étendre partout au pays?

Lgén Fisher: L'une des recommandations du Bureau de la politique de concurrence, que nous mettons en oeuvre, veut que nous permettions aux entreprises qui ne sont pas au nombre des quatre principales entreprises de déménagement de faire appel aux services d'entreprises de transport routier. En d'autres termes, il y a de nombreux camions—vous le savez si vous avez pris la 401 entre Montréal et Toronto—qui conviennent parfaitement au transport des meubles quelles que soient leurs marchandises traditionnelles.

Il y a des hauts et des bas dans ce genre d'entreprises. On pourrait certainement conclure des ententes avec de nombreuses entreprises de camionnage qui normalement ne font pas de déménagement afin de s'assurer que ces camions sont munis des courroies nécessaires pour attacher les meubles, qu'on y installe le capitonnage nécessaire et que l'on se conforme à toute une gamme d'autres exigences. Vous pourriez certainement vous procurer un parc de camions auxquels vous pourriez faire appel grâce à vos contacts avec les entreprises de déménagement qui n'en sont pas traditionnellement. C'est exactement ce que font ces entreprises. À ma connaissance, il y en a trois qui ont pris les dispositions nécessaires pour obtenir ce genre de marchés.

Le président: Pensez-vous que cette nouvelle politique qui s'appliquera à compter du début de 1995 entraînera de grands changements? Je ne l'entends pas au sens péjoratif, mais allez-vous venir nous dire dans un an ou deux que malgré cette nouvelle politique, il n'y a pas eu de grands changements, que les quatre grandes entreprises de ce secteur continuent à profiter de ces contrats?

Lgén Fisher: Je ne peux pas prédire l'avenir. J'ai l'impression que toutes ces nouvelles entreprises qui tentent de percer ce marché n'y parviendront peut-être pas. Il devrait s'en suivre—compte tenu des forces du marché—une réduction des tarifs, que nous avons déjà réussi à faire baisser.

[Texte]

[Traduction]

• 1240

However, the fact is that when you look at the household moving industry before traditional moving van lines and the 850 affiliated moving companies, they have been in this business for half a century. They know the business, so it would take someone a while to get into it. But the door is now open for them.

The Chairman: And sort of beat them at their own game.

Mrs. Chamberlain.

Mrs. Chamberlain (Guelph—Wellington): We had IBM in here three or four weeks ago. They had to go through a tremendous shearing-down process to go from 8,000 to 6,000 people. They found after a period of time that oddly enough the morale improved, because everyone who then eventually touched the product had a real impact, whereas before they were doing processes differently. They did find that people were more frustrated with more bodies, because they weren't moving that product line on.

You had tremendous cuts and tremendous contracting out in various fields. I know it's a very broad-range question, but how is the morale? How does that work with you? Is some of it coming around, or is it bad? How has the whole contracting-out process and the cuts affected you?

LGen Fisher: I would try to give you a sense from the perspective of morale with respect to reductions, but I'd separate it somewhat from the question of contracting out.

Tomorrow at this time, I will be telling a group of senior managers who work for me and who represent a total population of about 10,700 people that effective early January, we're going to reshape our organization to bring it from about 10,700 down to somewhere in the order of 7,000 to 7,500. For all intents and purposes, one out of every two people in that room will recognize they will not be part of that organization. So morale is difficult under those circumstances.

However, the people we've been working with in the private sector, by way of consultant-assistants, and the IBMs and the corporations we have been talking to that have been through this—recognizing that we're lagging behind—certainly tell us there is light at the end of the tunnel. You do go through a very difficult phase, which is exactly where we are at the moment. But for the reasons you've articulated, I'm very hopeful that by reducing the size of this bureaucracy of mine, people will be somewhat empowered, although that is a term I use advisedly because I know it's difficult to give effect to that.

Nonetheless, I think by reducing the number of people, making them much more part of the process and giving them a sense of ownership, those who will be amongst the survivors will be much better for it in terms of the product or the services they deliver. I think morale will consequently improve.

If you back off from that and think of it in terms of the entire public service, you have the same image: it's going to get worse before it gets better. I happen to be convinced it will get better, but it's going to be difficult while going through this period.

Toutefois, le fait est que l'industrie du déménagement, avant l'avènement des grandes entreprises du déménagement et de leurs 850 affiliées, existaient depuis 50 ans. Elles connaissent l'industrie et dont il pourrait prendre un certain temps à quelqu'un d'autre avant de percer. Quoi qu'il en soit, la porte leur est ouverte.

Le président: Les prendre si l'on veut à leur propre jeu.

Madame Chamberlain.

Mme Chamberlain (Guelph—Wellington): Il y a trois ou quatre semaines, nous avons entendu les représentants de IBM. Ils ont vécu une rationalisation approfondie, passant de 8 000 à 6 000 employés. Ils ont constaté, après un certain temps que chose bizarre, le moral s'était amélioré parce que tous ceux qui touchaient aux produits avaient un impact réel sur le produit, alors qu'auparavant, on faisait les choses différemment. Ils ont constaté que le niveau de frustration était supérieur lorsque les employés étaient plus nombreux, parce que ainsi ils ne pouvaient faire avancer la réalisation du produit.

Vous avez connu des réductions énormes de personnel et vous donnez énormément de travail en sous-traitance. Je sais que la question est très générale, mais comment va le moral? Comment cela fonctionne-t-il pour vous? Est-ce que les choses se replacent ou s'aggravent? Comment tout ce processus de sous-traitance et de réduction vous a-t-il touché?

Lgén Fisher: J'aimerais vous parler du moral du point de vue de l'impact de la réduction des effectifs, et ensuite, aborder séparément la question de la sous-traitance.

Demain, à cette heure-ci, je vais dire à un groupe de cadres supérieurs qui travaillent pour moi et qui représentent environ 10 700 employés, qu'à compter du début de janvier, nous allons restructurer notre organisation pour réduire ce nombre à 7 000 ou 7 500. À toutes fins utiles, une personne sur deux dans cette salle comprendra qu'elle ne fera pas partie de cette nouvelle organisation. Vous comprendrez qu'il est difficile de maintenir le moral dans ces conditions-là.

Toutefois, les consultants et collaborateurs du secteur privé avec lesquels nous travaillons, et les IBM et grandes sociétés qui ont vécu ce phénomène—et je reconnais que nous avons du retard—nous disent certainement qu'il y a de l'espoir. Il est vrai qu'il faut d'abord traverser une phase très difficile, ce qui est notre cas actuellement. Mais justement pour les raisons que vous avez données, j'ai bon espoir qu'en réduisant la taille et le nombre de mes employés, les autres se trouveront responsabilisés, expression que j'utilise sous toute réserve car je sais que c'est difficile dans les faits.

Néanmoins, je crois qu'en réduisant le nombre d'employés, et en donnant à ceux qui resteront un plus grand rôle et le sentiment que leurs opinions comptent pour nous, les survivants seront en mesure d'offrir un meilleur produit ou un meilleur service. Je crois donc que le moral des employés remontera.

Si vous prenez du recul et que vous considérez toute la fonction publique, c'est la même chose: l'état du malade va s'aggraver avant de s'améliorer. Je suis convaincu pour ma part qu'il va s'améliorer, mais ce sera difficile de vivre cette période.

[Text]

On the issue of contracting out, Paddy, I'll leave it to you.

LGen O'Donnell: Those who are affected by contracting out, whether they be military or civilian, are obviously quite concerned about it. I share Bob's opinion that although we are going to go through a period of major turmoil, the fact that we now have a white paper and know the general direction and construct of what the force is going to be required to do has added a certain hope for stability in the longer term.

The morale amongst the forces people is still good; it's positive in that we still have a job to do and it's recognized by the Canadian people. But the reality is that there will be an enormous number of people affected by the downsizing we are going through. It is no different from those in the rest of the public service if those reductions being touted do indeed come to fruition. It's our job to try to minimize the impact, but I think people are recognizing the necessity for doing what we're doing. The vast bulk are—if perhaps resignedly in some cases—participating in it. It is a very difficult situation, but people are struggling to make the best of it.

• 1245

Mrs. Chamberlain: Thank you. I appreciate that. I think it's important that we always remember we are dealing with human lives, and in some cases very long careers that are very important to people. When they are dislocated, that's a huge portion of their lives gone and they have to rebuild in some ways. But obviously the pressure has been great on people like us, and then, in turn, on organizations or parts of the government like yours.

In the contracting-out area, would you basically...? This is hard, because I think we've found on this committee that the specific parts have to be evaluated as you go. For example, if you're talking about moving, that may not be working as well as it could be, or it may. But broadly, your opinion would be that contracting out should always be a lever, a mechanism you can always access if it is needed. Would that be pretty much a fair statement?

LGen O'Donnell: I think that would be accurate, setting aside the operational types of things we've talked about and those for which some peculiar military requirement exists. In fact, we use the term "partnership" rather than just the straight "contracting" because there are a lot of other arrangements you can make with commercial industry, public service and the military all working together. We consider it another tool. When we do a business case analysis and look at the alternatives, that is just another tool in the arsenal of how we're going to do things more efficiently.

The Chairman: Thank you for coming today. We appreciate what you had to tell us. On behalf of all members of the committee, I'd like to extend to you and your associates the best wishes for the holiday season.

LGen O'Donnell: Thank you.

Mr. Chairman, if I may comment on the fact that you were not provided with the text, we were by no means trying to be disrespectful. When we were in the process of analysing what we should be putting together, we found the breadth of the topic—

[Translation]

En ce qui concerne la sous-traitance, Paddy, je vous laisse répondre.

Lgén O'Donnell: Ceux qui sont touchés par la sous-traitance, qu'ils soient militaires ou civils, s'en préoccupent manifestement. Je partage l'avis de Bob que bien que nous traversions une période de grand tumulte, le fait que nous ayons maintenant un Livre blanc et une idée de notre orientation et de ce que les forces armées devront faire, tout cela a certainement donné l'espoir d'une plus grande stabilité à long terme.

Le moral parmi les militaires est encore bon; nous avons toujours une tâche à accomplir et le public canadien le reconnaît. Toutefois, incontestablement, un grand nombre de personnes seront touchées par cette rationalisation. Ce sera la même chose que dans le reste de la fonction publique si l'on donne suite aux réductions dont il est question. Il nous revient de tenter de réduire au minimum la portée de ces changements, mais je crois que les gens reconnaissent qu'il faut faire ce que nous faisons. Dans l'ensemble, peut-être à contre-cœur, les gens y participent. La situation est très difficile, mais on lutte pour en tirer le meilleur parti possible.

Mme Chamberlain: Merci. Je suis heureuse de votre réponse. Je pense qu'il est important de ne jamais oublier qu'il s'agit de vies humaines, et dans certains cas, de très longues carrières qui sont très importantes. Lorsque ces employés sont déplacés, c'est une bonne partie de leur vie qui disparaît et qu'ils doivent remplacer. Évidemment, les pressions qui s'exercent sur des gens comme nous et par ricochet sur des organisations ou des secteurs gouvernementaux comme le vôtre, sont énormes.

À cette époque de la sous-traitance, est-ce qu'essentielle-ment...? C'est difficile, car je crois pouvoir dire que le Comité a constaté qu'il faut évaluer les divers aspects au fur et à mesure. Par exemple, dans le cas des déménagements, cela ne fonctionne peut-être pas le mieux possible, mais peut-être que si. Toutefois, de façon générale, pensez-vous que la sous-traitance doit être une sorte de levier ou de mécanisme dont vous pouvez vous prévaloir, le cas échéant? Est-ce plus ou moins votre avis?

Lgén O'Donnell: Je dirais que c'est juste, exception faite du genre de nécessités opérationnelles dont nous avons parlées et de certaines exigences militaires particulières. En fait, nous utilisons le terme «partenariat» plutôt que «sous-traitance» parce que de nombreuses dispositions sont possibles entre le secteur privé, la fonction publique et les forces armées. Nous estimons que c'est un autre outil. Lorsque nous faisons une analyse de rentabilisation, lorsque nous évaluons les options, ce n'est qu'un autre outil dans notre arsenal afin de faire les choses de façon plus efficace.

Le président: Merci d'être venus aujourd'hui. Nous vous remercions de vos observations. Au nom de tous les membres du Comité, j'aimerais vous souhaiter à vous et à vos collaborateurs nos meilleurs vœux pour la saison des Fêtes.

Lgén O'Donnell: Merci.

Monsieur le président, permettez-moi de dire quelques mots pour expliquer pourquoi nous ne vous avons pas remis notre texte. Ce n'était pas par manque de respect. Au moment de commencer à nous préparer, nous avons constaté que le sujet

[Texte]

and judging by the types of questions, you probably share this—so wide that we were looking at a 40-minute presentation if we were going to get it all together. We narrowed it down to a very short brief, and quite frankly, we were just under the mistaken impression that it would not be necessary to hand it to you in advance.

The Chairman: I can assure you I certainly didn't take it as an act of disrespect, maybe just a little lack of foresight. But it's certainly not disrespectful.

Thank you again, and Merry Christmas to you.

We need about five minutes' work *in camera*, so let's adjourn the meeting.

[Traduction]

était si vaste—avis que vous partagez sans doute, vu le genre de questions qui a été posé—qu'il nous faudrait 40 minutes si nous voulions parler de tout. Nous nous sommes limités à un très bref exposé et très franchement, et à tort, nous pensions qu'il n'était pas nécessaire de vous le remettre à l'avance.

Le président: Je peux vous dire que je n'y ai pas vu un signe de manque de respect, peut-être simplement de manque de prévoyance. Mais certainement pas un manque de respect.

Encore une fois, je vous souhaite Joyeux Noël.

Il faudrait nous réunir environ cinq minutes à huis clos et ensuite, nous lèverons la séance.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Department of National Defence:

Lieutenant General Paddy O'Donnell, Vice-Chief of the Defence Staff;

Lieutenant General Robert Fisher, Senior Assistant Deputy Minister (Material).

TÉMOINS

Du ministère de la Défense nationale:

Lieutenant-général Paddy O'Donnell, vice-chef d'état major de la défense;

Lieutenant-général Robert Fisher, sous-ministre adjoint principal (Matériel).

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

241
K55
-G55

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 31

Tuesday, February 7, 1995

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 31

Le mardi 7 février 1995

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on *Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des*

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Réginald Bélair
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Réginald Bélair
Dianne Brushett
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Votes & Proceedings of the House of Commons of Tuesday, February 7, 1995

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 57th Report of the Committee, which was as follows:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, the following changes in the membership of Standing Committees:

Government Operations:

Bélair for Catterall

The Committee further recommends that where a Member is appointed as permanent member to a Committee in accordance with this report and to which he was previously appointed Associate Member, that the name of the Member be struck from the list of Associate Members of the said Committee.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issue No. 39, which includes this Report*) was tabled.

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the leader of the Government in the House of Commons), seconded by Miss Grey (Beaver River), moved, — That the 57th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Procès-verbaux de la Chambre des communes du mardi 7 février 1995

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 57^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, les changements suivants dans la liste des membres des comités permanents:

Opérations gouvernementales:

Bélair pour Catterall

Le Comité recommande de plus, dans le cas où un député nommé membre permanent d'un comité visé au présent rapport, et auquel le député avait été nommé membre associé, que le nom de ce député soit retranché de la liste des membres associés de ce comité.

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (*fascicule n° 39, qui comprend le présent rapport*) est déposé.

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M^{me} Grey (Beaver River), propose, — Que le 57^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, FEBRUARY 7, 1995

(34)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:03 o'clock a.m. this day, in Room 269, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand and Ian Murray.

Other Member present: Marlene Catterall.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Canadian Broadcasting Corporation: Michael McEwen, Senior Vice-President, Media; Stephen Cotsman, Vice-President, Finance and Administration.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Michael McEwen and Stephen Cotsman of the Canadian Broadcasting Corporation made an opening statement and answered questions.

At 12:45 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

PROCÈS-VERBAL

LE MARDI 7 FÉVRIER 1995

(34)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 03, dans la salle 269 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Eugène Bellemare, Dianne Brushett, Ronald J. Duhamel, John Harvard, Jean-Paul Marchand et Ian Murray.

Autre député présent: Marlene Catterall.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De la Société Radio-Canada: Michael McEwen, premier vice-président, Médias; Stephen Cotsman, vice-président, Finances et Administration.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Michael McEwen et Stephen Cotsman, de la Société Radio-Canada, font un exposé et répondent aux questions.

À 12 h 45, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Belisle

[Texte]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Tuesday, February 7, 1995

[Traduction]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le mardi 7 février 1995

• 1103

The Chairman: Members, we will begin our meeting. Our witnesses are here, and I know they are ready to go. This marks the resumption of our hearings into contracting out.

I should tell members that we have scheduled a meeting of the full committee for next Tuesday morning, and we are going to be trying to give our inquiry further focus. Next Tuesday morning we will decide, if we can, what particular definition of contracting out we want to apply, and we will make a decision as to how many more witnesses and organizations we will be hearing from.

So I simply give you a heads-up on that because it is an important meeting. It will be an *in camera* meeting because it is more like housework. However, it is very important, so I want you to mark that down on your schedules. It will take place next Tuesday morning at 11 a.m., and you will be hearing from the clerk as to the particular room. I don't know if it will be this one, it probably will be. I just wanted to give you that notification.

We welcome representatives from the Canadian Broadcasting Corporation. I wanted to clear some bias up front. I know Mr. McEwen. He and I go back a good many years. He has always been senior and superior to me, except that I don't concede that at the level of intellect. Only in terms of rank will I concede that.

• 1105

An hon. member: He is taller than you are.

The Chairman: But it's nice to see Michael. He is really one of the outstanding employees of the corporation.

I don't know Mr. Cotsman as well, but I do hear good things about him.

I understand both of you have presentations. We will hear from you, and then we will subject you to rigorous questioning—perhaps not in the tradition of the old Harvard questioning of many long years ago.

Go ahead, Mr. McEwen.

Mr. Michael McEwen (Senior Vice-President, Media, Canadian Broadcasting Corporation): Thank you very much for your kind words, Mr. Chairman. It's always a pleasure to spend time with you, and indeed with your committee.

I first want to say we very much appreciate your invitation to discuss the CBC's practices in the contracting out of production and administrative services of all types. The government is of course justifiably concerned about how public funds are managed. At the CBC we share that concern. We are keenly aware of the country's very serious financial situation, and we take account of this reality every day in all our operations and activities.

Receiving the best value for money spent is the corporation's primary objective. As a result, the CBC has chosen and taken the contracting-out approach in a number of areas. We are pleased to have this opportunity to describe for you our experiences and guidelines.

Le président: La séance est ouverte. Nos témoins sont arrivés et ils sont prêts à commencer. Nous poursuivons nos audiences sur la sous-traitance.

Auparavant, j'annonce que nous avons prévu une réunion du comité plénier pour mardi prochain en matinée afin de planifier davantage nos travaux. Nous essaierons de décider à ce moment-là de la définition de la sous-traitance que nous voulons appliquer et nous verrons combien de témoins et d'organismes nous voulons encore entendre à ce sujet.

Je tiens à vous en aviser au préalable parce qu'il s'agit d'une réunion importante. Elle se tiendra à huis clos parce qu'elle portera sur l'administration interne du comité. Vous êtes invités à la noter dans vos agendas. Elle se tiendra mardi prochain à 11 heures; la greffière vous avisera du numéro de la pièce. Je ne sais pas si ce sera celle-ci. Probablement. Je tiens à ce que vous en soyez avertis.

Nous accueillons aujourd'hui des représentants de la Société Radio-Canada. Je dois déclarer un parti pris au départ. Je connais M. McEwen depuis des années. Je concède qu'il m'a été supérieur par le passé, mais pas sur le plan intellectuel. Je parle strictement du rang.

Une voix: Il est plus grand que vous.

Le président: Il fait bon de revoir Michael. Il est vraiment un employé exceptionnel de la Société.

Je ne connais pas M. Cotsman aussi bien, mais je n'ai entendu que des louanges à son sujet.

Je pense que tous deux avez un exposé à faire. Nous allons vous entendre, avant de vous soumettre à notre interrogatoire rigoureux. . . peut-être pas dans la tradition du Harvard d'il y a quelques années.

Monsieur McEwen, s'il vous plaît.

M. Michael McEwen (premier vice-président, Médias, Société Radio-Canada): Merci beaucoup de vos bonnes paroles, monsieur le président. Il est toujours agréable de vous rencontrer et de rencontrer votre comité.

J'aimerais vous remercier de nous avoir invités à discuter des pratiques de la SRC en ce qui concerne la sous-traitance de ses divers services de production et d'administration. Il est normal que le gouvernement se préoccupe de la façon dont sont gérés les deniers publics. La SRC partage cette préoccupation. Nous sommes bien conscients de la situation financière très difficile du pays et nous en tenons compte chaque jour dans toutes nos activités.

L'objectif premier de la Société est l'optimisation de ses ressources. C'est pourquoi elle a retenu et mis en pratique le principe de la sous-traitance dans certains secteurs d'activité. Nous sommes donc heureux de vous faire part de notre expérience et de nos règles en la matière.

[Text]

Mr. Chairman, I know you know the corporation well, but perhaps for your committee members I can give a bit of a sense of the scope of the corporation's operations.

The 1991 Broadcasting Act revised the CBC's mandate. Its central provision now reads:

The Canadian Broadcasting Corporation, as the national public broadcaster, should provide radio and television services incorporating a wide range of programming that informs, enlightens and entertains.

Our television and mono radio services are available to nearly 99% of Canadians in both official languages. Our stereo radio services, French and English, are available to more than 70%. We operate production units in 39 different locations. Our signals are distributed by some 1,550 transmitters across the country.

The CBC budget is \$1.4 billion, of which about 70% comes from parliamentary appropriation, the balance from television advertising revenue. Nearly 48% of this money is paid out to private suppliers in one way or another.

In television, French and English, we provide Canadian viewers with more than 21,000 hours of programming annually, the greater part of it being Canadian produced. For the CBC's regional and national radio services, English radio provides more than 70,000 hours of programming annually, French radio around 40,000 hours.

Mr. Chairman, to turn to the subject of your committee's study, the idea of CBC contracting out for television production services has come a long way since it was first discussed in the November 1982 Applebaum-Hébert report. One of that report's recommendations was that except for news and information, the corporation should contract out most of its remaining programming.

Parliament and the CRTC were considerably less radical in their responses to this recommendation, suggesting the CBC dedicate a larger portion of its funds to independent television producers and set objectives in terms of a percentage of the entertainment program schedule. Their main objective was to promote the development of an independent television production industry in Canada and, by doing so, to stimulate cultural production and encourage Canadian creative and artistic talent.

For the CBC, its objective was to reduce the cost of its schedule by obtaining independently produced programs that would be financed by a variety of partners sharing the costs of development and production. In this area television has of course been a key player for both the independent producers and us at the CBC.

About 50% of the CBC television entertainment programming schedule now comes from private producers. It is a little less for SRC TV. Such contracting out has become a tool through which we have been able to add Canadian content to our schedules in a time of diminishing resources.

[Translation]

Je sais que vous connaissez bien la Société, monsieur le président, mais pour les membres de votre comité, j'aimerais vous donner une idée de son champ d'action.

La Loi sur la radiodiffusion de 1991 a redéfini le mandat de la SRC. La disposition centrale de la loi se lit maintenant comme suit:

La Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit.

Nos services de télévision et de radio mono sont offerts à près de 99 p. 100 des Canadiens dans les deux langues officielles. Notre service de radio stéréo, en français et en anglais, l'est à plus de 70 p. 100. Nous exploitons des unités de production dans 39 établissements différents, et nos signaux sont distribués par quelque 1 550 émetteurs dans tout le pays.

Le budget de la SRC, qui s'établit à 1,4 milliard de dollars, se compose dans une proportion d'environ 70 p. 100 de crédits parlementaires, le solde provenant des revenus publicitaires de la télévision. Près de 48 p. 100 de cette somme est versée de diverses façons à des fournisseurs privés.

Nous offrons aux téléspectateurs canadiens, en français comme en anglais, plus de 21 000 heures d'émissions par an, dont la plus grande part est produite au Canada. Pour ce qui est des services radiophoniques régionaux et nationaux, nous offrons plus de 70 000 heures de programmation chaque année du côté anglais et près de 40 000 heures du côté français.

Passons maintenant à l'objet de ces audiences, monsieur le président. Depuis la parution du rapport Applebaum-Hébert en novembre 1982, l'idée que la SRC doive recourir à la sous-traitance pour sa production télévisuelle a fait du chemin. Le rapport recommandait notamment que la Société confie à des producteurs privés la presque totalité de sa programmation autre que l'information.

Le Parlement et le CRTC, dont les réponses à cette recommandation ont été beaucoup plus nuancées, ont suggéré que la SRC consacre une partie plus importante de ses fonds à la production télévisuelle indépendante. Ils ont également fixé des objectifs pour ce qui est du pourcentage de la grille des émissions de divertissement—principalement en vue de promouvoir le développement de l'industrie canadienne de la production télévisuelle indépendante et, ce faisant, de stimuler la production culturelle et d'encourager le talent créatif et artistique canadien.

L'objectif de la SRC était de réduire le coût de sa grille en obtenant des émissions de source indépendante, financées par divers partenaires qui prendraient en charge les coûts du développement et de la production. Dans ce domaine, Téléfilm a été évidemment un intervenant clé tant pour les producteurs indépendants que pour la SRC.

Environ 50 p. 100 de la production de divertissement de la Télévision anglaise de la SRC provient actuellement de producteurs indépendants, cette production étant un peu moins élevée à la télévision française. La sous-traitance est devenue un instrument qui nous a permis d'accroître le contenu canadien de nos grilles, même si nos ressources se faisaient plus rares.

[Texte]

Drama productions account for almost half of this programming. With such popular programs as *Road to Avonlea*, *Scoop*, *North of 60*, *Les Filles de Caleb*, and *Blanche*, the balance is a mix of different program types: documentaries, light entertainment, programs for children and young people, etc.

[Traduction]

Les productions de dramatiques représentent près de la moitié de cette programmation—mentionnons entre autres les émissions à succès *Road to Avonlea*, *Scoop*, *North of 60*, *Les Filles de Caleb* et *Blanche*. Le reste comprend divers genres d'émissions: documentaires, divertissement léger, émissions enfants et jeunesse, etc.

• 1110

The contracting-out strategy, however, has certain limitations. Telefilm budgets are limited. Historically CBC has used the maximum help Telefilm can provide, but the dollars available have been decreasing in recent years. As well, CBC cannot own the rights to Telefilm-sponsored productions. This creates problems in terms of the further use of these productions. Specifically, it is more efficient in the long run for the CBC to own product, not just license it—in effect, a vested fee.

La stratégie de sous-traitance a toutefois ses limites. Les budgets de Téléfilm sont restreints. Traditionnellement, la SRC utilisait le maximum d'aide que pouvait lui fournir Téléfilm, mais les sommes disponibles ont diminué ces dernières années. En outre, la SRC ne peut pas détenir les droits sur les productions parrainées par Téléfilm, et cela crée des problèmes pour ce qui est de l'utilisation hors antenne de ces productions. En fait, à long terme, il est plus rentable pour la SRC d'être propriétaire de ses produits plutôt que d'acheter uniquement les droits de diffusion, car ces droits pourraient ainsi lui revenir.

Partly as a result of the CBC's increased use of the private production sector, the pool of Canadian production firms has widened considerably in recent years. The industry's economic activity has also multiplied. In 1993 the Canadian audio-video industry, including the CBC, represented expenditures in both direct and indirect consumption of nearly \$9.3 billion. That Canadian industry, incidentally, now contains companies—Alliance, Cimar, etc.—that have achieved considerable international success. We at the CBC are pleased and proud to have played some role in that success.

Le bassin des entreprises canadiennes de production s'est considérablement élargi ces dernières années, en partie grâce au recours accru de la SRC au secteur privé. Cette activité s'est également développée du point de vue économique. En effet, en 1993, l'audio-visuel canadien, qui comprend la SRC, représentait des dépenses en consommation directe ou indirecte de près de 9,3 milliards de dollars. Et sachez que cette industrie englobe maintenant des entreprises—comme Alliance, Cimar, etc.—qui connaissent un succès international considérable. La SRC est heureuse et fière d'avoir contribué à ce succès.

On the other hand, our experiences have demonstrated that the economies some expected to achieve through contracting out television production did not materialize. As it turns out, production costs in the private sector are no lower than they are within the CBC, despite the strange and lingering belief to the contrary. As a result, outsourcing television production to the private sector does not necessarily mean less expenditure of public funds.

Par ailleurs, l'expérience nous a démontré que la sous-traitance de la production télévisuelle ne produisait pas les économies escomptées par certains. En fait, il s'est avéré que les coûts de production du secteur privé ne sont pas moindres que ceux de la SRC, malgré l'étrange résistance du mythe inverse qui colore cette réalité. Donc, l'externalisation de la production télévisuelle vers le secteur privé ne se traduit pas nécessairement par une diminution des fonds publics utilisés.

While the practice certainly costs the CBC less, the difference is largely made up from other sources of public funds—Telefilm, provincial agencies, the National Film Board, tax breaks and so on. The reason for this is simple: on its own, the Canadian marketplace is not large enough to support the production of Canadian drama for purely Canadian audiences.

Bien que cette pratique coûte certainement moins cher à la SRC, l'écart est principalement comblé par d'autres sources de fonds publics, comme Téléfilm, les organismes provinciaux, l'Office national du film, les allègements fiscaux, et ainsi de suite. La raison en est simple. En soi, le marché canadien n'est pas assez grand pour supporter la production de dramatiques canadiennes pour des auditoires purement canadiens.

Much private sector Canadian drama, therefore, is specifically tailored to appeal to non-Canadian audiences to ensure the foreign sales required to realize profits. To provide Canadian drama aimed at Canadian audiences, the inescapable reality is that for the foreseeable future, public funds are required.

Une bonne partie des dramatiques canadiennes produites par le secteur privé sont donc précisément conçues pour plaire à des auditoires autres que canadiens, de manière à garantir des profits sur les ventes à l'étranger. Pour produire des dramatiques canadiennes à l'intention d'auditoires canadiens, on n'a pas d'autre choix, pour un avenir prévisible, que d'avoir recours aux fonds publics.

This does not mean, however, the strategy of outsourcing television production failed. Its primary aim was not to save money but to achieve greater diversity and to help build an industry. It has succeeded in achieving that aim.

Cela ne signifie pas, cependant, que la stratégie de sous-traitance de la production télévisuelle est un échec. Son but premier n'était pas d'économiser de l'argent, mais de favoriser une plus grande diversité et d'aider à lancer une industrie. C'est donc une réussite de ce point de vue.

On the administrative side, we have found some areas where outsourcing can indeed achieve cost savings. My colleague, Mr. Steve Cotsman, will address those areas.

Du côté administratif, nous avons cependant cerné des domaines où la sous-traitance permet de réaliser des économies. Je passe donc la parole à mon collègue, Steve Cotsman, qui vous fournira des précisions à ce sujet.

[Text]

Mr. Stephen Cotsman (Vice-President, Finance and Administration, Canadian Broadcasting Corporation): Thank you, Michael.

During the course of normal operations the CBC has been contracting out services in various areas whenever specific needs could not be satisfied internally in a cost-effective and efficient manner. There has been no deliberate strategy to outsource, but whenever services of comparable quality can be obtained for less, the corporation has been eager to take advantage of the opportunity to do so.

Corporate guidelines have been established concerning the contracting of services. These act to ensure quality and consistency in supplier selection. Depending upon the circumstances, the contract may be put up for tender and various selection criteria used. It should be noted that when highly specialized services are involved, price is only one of these criteria, and not always the most important factor.

In addition, whenever feasible, corporate purchasing agents negotiate national or international contracts with suppliers, enabling the CBC to receive volume discounts. These types of contracts work very well in areas such as air travel, hotel accommodation, travel agencies and general office supplies. As well, geographical areas where volume may be insignificant can be grouped with others to allow the more favourable rates or prices to be obtained. In certain instances, regional rebates encourage compliance in supplier selection by the individual components.

Service contracts have been used to generate significant savings in areas such as: the management of the corporate fleet; the relocation of employees; and software development. Other areas where services are contracted out are: equipment maintenance and repair; insurance negotiation and adjusting; cafeteria and food services; printing; waste management; landscaping and snow removal; shipping of documents and equipment; and janitorial and security services. That's to name just a few.

I now would like to focus on just giving some specific areas where the savings or efficiencies are the most obvious and perhaps could be applied to government operations.

First of all, in corporate fleet management we estimate that we have saved \$500,000 to date since 1992. As part of our program we also standardized the vehicle models from a former 82 down to a current 21. We reduced the number of suppliers from 13 to 3. We also engaged a third-party national supplier specializing in fleet management with pre-authorized maintenance approval and a monitoring system.

[Translation]

M. Stephen Cotsman (vice-président, Finances et administration, Société Radio-Canada): Merci, Michael.

Dans le cours normal de ses activités, la SRC charge des entreprises externes de lui fournir des services dans divers domaines, lorsqu'elle ne peut satisfaire à l'interne à des besoins particuliers d'une manière économique et efficace. La Société n'a jamais eu de stratégie délibérée en matière de sous-traitance, mais lorsqu'elle peut obtenir à moindre coût des services de qualité comparable, elle n'hésite pas à en profiter.

La Société a établi des lignes directrices nationales en matière de sous-traitance afin de garantir la qualité des services et l'uniformité dans la sélection des fournisseurs. Selon les circonstances, le contrat peut faire l'objet d'un appel d'offres avec divers critères de sélection. À noter que, lorsqu'il s'agit de services hautement spécialisés, le prix n'est qu'un critère parmi tant d'autres et n'est pas toujours le facteur le plus important.

En outre, lorsque cela est possible, les agents des achats de la SRC négocient des contrats nationaux ou internationaux avec les fournisseurs, afin de permettre à la Société d'obtenir des ristournes. Ces genres de contrats fonctionnent très bien dans des domaines comme les voyages aériens, l'hébergement hôtelier, les services d'agences de voyages et les fournitures générales de bureau. En outre, lorsque le volume des opérations risque d'être minime, on peut regrouper des régions, de façon à obtenir des tarifs ou des prix plus favorables. Dans certains cas, des remises à l'échelle régionale encouragent chaque composante à faire appel aux fournisseurs choisis.

Les contrats de services ont permis de réaliser des économies considérables dans des domaines comme la gestion du parc automobile, la réinstallation des employés et l'élaboration de logiciels. Voici d'autres exemples de domaines de sous-traitance: entretien et réparation du matériel, négociation et règlement des assurances, services de cafétéria et d'alimentation, imprimerie, gestion des déchets, aménagement paysager, enlèvement de la neige, livraison des documents et du matériel et services d'entretien et de sécurité.

J'aimerais maintenant examiner des domaines précis où les économies ou gains d'efficacité sont les plus évidents et qui pourraient s'appliquer aux activités du gouvernement.

• 1115

D'abord, au niveau de la gestion du parc automobile, nous avons réalisé des économies évaluées à 500 000\$ depuis 1992. Dans le cadre de notre programme, nous avons réduit le nombre de modèles, qui est passé de 82 à 21. Le nombre de nos fournisseurs est passé de 13 à 3. Nous avons en outre choisi un tiers fournisseur national spécialisé dans la gestion du parc automobile. À cet égard, un système de cartes individuelles de service avec autorisation d'entretien au préalable a été mis en place, de pair avec un programme de contrôle.

[Texte]

Also under the corporate fleet management program we created what we call the self-administered vehicle lease fund. From that we have generated another \$500,000 in savings to date since 1993-94 over the lives of purchased vehicles. Under this program we basically terminated leases with external suppliers and purchased vehicles outright. We found in doing this that we could save \$3,000 to \$5,000 per vehicle.

Preferred travel agreements—we have been very active in this area. We have saved \$8 million annually over the last five years. We use full tendering processes to negotiate airline, travel services and accommodation agreements. The full tendering process allows us to gain information regarding the competitive situation in specific areas, which can be used as leverage when dealing with preferred suppliers. Factors to be considered besides price include excess baggage charge and access to monitoring systems for the airlines; proximity to our CBC facilities, quality of service and rates for hotel accommodation.

We have also outsourced our reservation system to a travel agency, but one that provides services on our premises in our major centres.

In the area of material management we have enjoyed a reduction in rental space requirements and in inventory and administrative costs due to the agreement for general office supplies.

In relocation of employees, we have enjoyed a 16% reduction in the 1992-93 tariff and line-haul charges for relocation of employees, while maintaining the rates for other charges.

Under engineering activities, we have used and are using consultants where special expertise is needed or where workload or scheduling problems exist. Our technical equipment is usually purchased rather than developed in-house, for example in digital TV and radio.

For technical supplies, our engineering headquarters did an evaluation that resulted in the standardization of the magnetic tape purchases. This area alone led to savings of over \$200,000 per year.

We have also been looking at the vertical blanking interval, which is a section of the TV signal that isn't used for the normal television signal. We have entered into a three-year contract with an outside firm to develop alternative uses. We are hopeful that this project will require no operating or capital investment by the CBC, and it should generate some revenue for us.

In general, within the engineering area we are outsourcing the development and manufacturing of products and equipment and outsourcing transmitter antenna and building systems installation. In the wiring of our broadcast equipment we are

[Traduction]

Toujours dans le cadre de notre programme national de gestion du parc automobile, nous avons lancé ce que nous appelons le Fonds autogéré de location-acquisition de véhicules. Nous avons ainsi pu réaliser des économies supplémentaires de 500 000\$ depuis la mise en oeuvre du programme en 1993-1994 pour ce qui est de la vie utile des véhicules. Nous avons résilié les contrats de location-acquisition avec les fournisseurs extérieurs et acheté les véhicules directement. Nous avons constaté que nous pouvions ainsi économiser de 3 à 5 000\$ par véhicule.

Nous avons été très actifs en ce qui concerne les ententes avec les fournisseurs privilégiés pour les déplacements. Nous avons pu réaliser des économies de 8 millions de dollars annuellement au cours des cinq dernières années. Nous appliquons un processus complet d'offres pour négocier les voyages aériens, les services de voyages et l'hébergement. Le processus complet d'appels d'offres nous permet d'être mieux informés en ce qui concerne la concurrence dans certains secteurs. Nous pouvons utiliser cette information comme levier dans nos négociations avec les fournisseurs privilégiés. Les facteurs à considérer, en plus du prix, incluent les frais pour excès de bagages et l'accès à un système de contrôle pour les voyages aériens; la proximité des installations de la SRC, la qualité du service et les tarifs pour l'hébergement hôtelier.

Nous avons également confié notre système de réservations à une agence de voyages à l'extérieur; celle-ci nous fournit des services directement dans nos locaux dans les plus grands centres.

Au niveau de la gestion du matériel, nous avons réduit nos besoins d'espaces locatifs ainsi que nos frais administratifs et d'entreposage grâce à une entente de regroupement des achats de fournitures de bureau.

En ce qui concerne la réinstallation des employés, nous avons réalisé une économie de 16 p. 100 dans les échelles de prix et les frais de déménagement en 1992-1993, tout en maintenant les échelles de prix à d'autres titres.

Dans le domaine de l'ingénierie, nous avons recours à des experts-conseils de l'extérieur lorsque nous avons besoin de services spécialisés ou lorsque la charge de travail ou les programmes des employés ne leur permettent pas d'effectuer le travail. Nous achetons habituellement notre équipement technique, pour le montage audionumérique, par exemple. Nous ne le concevons pas à l'interne.

En ce qui concerne nos fournitures techniques, notre bureau du génie a procédé à une évaluation qui a permis de normaliser les bandes magnétiques. Cette activité à elle seule a résulté en des économies de 200 000\$ par an.

Nous nous sommes également penchés sur l'intervalle de suppression de trame, la partie du signal télévisé qui n'est pas utilisée pour la transmission des émissions normales. Nous avons conclu un contrat de trois ans avec une entreprise extérieure qui essaiera de voir si cette capacité peut être utilisée. Ce projet ne nécessitera aucune dépense d'exploitation ou d'immobilisations de la part de la SRC et pourra lui rapporter des revenus.

De façon générale, en ce qui concerne l'ingénierie, il y a sous-traitance dans les secteurs suivants: l'élaboration et la fabrication de produits et d'équipements et l'installation des systèmes pour les émetteurs, les antennes et les immeubles. Le

[Text]

now up to 93% contracted out. We are outsourcing detailed engineering designs. We are starting to outsource the management of some of our building and transmission projects, and we are outsourcing many of our construction contracts. We also outsource property appraisal, site planning, assessment audits, and provision of technical training by manufacturers.

In the MIS area, we are no longer doing software development for major applications in-house. Most of the systems analysis is also performed externally. More than half of the in-house development staff are contractors on short-term period assignments.

Computer operations is an interesting one because we have gone back and forth. Ten years ago our mainframe computer was outsourced. We then leased a computer from IBM, a mainframe, and brought the operation of that machine in-house. When that lease terminates this fall, we are now going through a process to outsource the mainframe for a transition period while we move toward what is called client server technology.

In telecommunications operations the CBC is investigating the cost-effectiveness of contracting out voice and data services with one of the firms that consolidate traffic through use of high-capacity circuits. The management of external suppliers and contracts, the administration of building and local networks, and the operation and maintenance of certain systems will still be managed in-house for security and competitive reasons.

I hope those specific examples give a flavour of some of the areas where we are outsourcing in the administrative areas.

• 1120

In conclusion, in all areas of activity within the CBC the corporation must take care to safeguard any critical core competencies and to consider the impact of contracting out upon our union agreements.

I would like to point out that overall, the CBC spends a minimum of 48% of operating funds and 87% of capital funds on the purchase of goods and services externally. Studies are under way to increase these percentages, where feasible, so that in this world of shrinking resources and value for money, the CBC can protect and maintain its crucial core competencies in broadcasting.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Thanks to both of you.

Just before I turn to Mr. Marchand, perhaps I can give this one additional dimension, only because of my involvement with the CBC that goes back 25 years. At that time, contracting out was really in its embryonic stage. I think I should know, because I was one of those persons contracted to provide public affairs services in the fall of 1970.

[Translation]

câblage de l'équipement de radiodiffusion est sous-traité à 93 p. 100. Les travaux détaillés d'ingénierie le sont dans la même proportion. Nous commençons à confier à des entreprises de l'extérieur la gestion de certains de nos immeubles et projets de transmission. Beaucoup de nos projets de construction sont confiés à l'extérieur. L'évaluation des propriétés, la planification des sites, les vérifications d'évaluation et la formation technique par les fabricants sont également des activités confiées à l'extérieur.

Dans le domaine de l'informatique, nous n'effectuons plus à l'interne l'élaboration des logiciels pour les applications majeures. L'analyse des systèmes est également confiée à l'extérieur en grande partie. En outre, plus de la moitié du personnel chargé de l'élaboration à l'interne se compose de contractuels engagés pour des projets à court terme.

Pour ce qui est des ordinateurs, la situation est intéressante parce que nous sommes revenus en arrière. Il y a dix ans, l'exploitation de notre ordinateur central était confiée à une entreprise extérieure. Nous le louons d'IBM et l'exploitions chez nous. Lorsque le bail se terminera cet automne, nous relouerons notre ordinateur central pour une période de transition seulement en attendant de pouvoir faire appel à l'approche client-serveur.

En matière de télécommunications, la SRC essaie de voir actuellement s'il serait rentable de confier ses services de transmission des données et de communications téléphoniques à des entreprises en mesure de regrouper le trafic grâce à l'utilisation de circuits à grande capacité. La gestion des fournisseurs extérieurs et des contrats, l'administration des immeubles et des réseaux locaux ainsi que l'exploitation et l'entretien de certains systèmes continueront cependant d'être assurés à l'interne pour des raisons de sécurité et de concurrence.

J'espère que ces exemples précis vous donnent une idée des services administratifs qui sont confiés à l'extérieur.

En conclusion, dans tous les domaines d'activité, la SRC doit veiller à sauvegarder des compétences cruciales et tenir compte des effets de la sous-traitance sur les conventions collectives qui la lient à son personnel.

J'aimerais souligner que dans l'ensemble la SRC consacre au moins 48 p. 100 de son budget d'exploitation et 87 p. 100 de son budget d'immobilisations à l'achat de biens et de services à l'externe. Des études sont en cours afin de permettre d'accroître ces pourcentages, dans la mesure du possible, de sorte que, dans ce monde d'optimisation de ressources qui se font de plus en plus rares, la SRC puisse sauvegarder et maintenir ses compétences cruciales en radiodiffusion.

Merci, monsieur le président.

Le président: Merci à vous deux.

Avant de donner la parole à M. Marchand, je crois pouvoir me permettre d'ajouter un élément supplémentaire à cette question, mes rapports avec Radio-Canada remontant à 25 ans déjà. À cette époque, la sous-traitance en était à l'étape embryonnaire. Je suis bien placé pour le savoir car j'étais une de ces personnes engagées à contrat pour faire des piges pour le service des affaires publiques à l'automne de 1970.

[Texte]

It was in the embryonic stage and it was not accepted by a lot of CBC employees. When I and a colleague of mine had been contracted to provide the service beginning October 5, 1970, the union at that time—it was the old ARTEC union—representing announcers and others staged a one-day walk-out.

I still remember vividly coming to work at the CBC and having people, those who I thought were my friends—they were colleagues, at least, in the profession—out on the street with placards, demonstrating and protesting Harvard's and Haslam's arrival. But somehow we got through it.

So contracting out really goes back a long way. You have moved a long way in 25 years.

Mr. McEwen: We have indeed.

The Chairman: Please go ahead, Mr. Marchand.

Mr. Marchand (Québec-Est): *Merci.* That was very enlightening.

The Chairman: There you have it.

Mr. Marchand: That no doubt helped to make it such that you are president of the committee today. It was one of the consequences.

The Chairman: That's as distinct from president of the CBC.

M. Marchand: Merci à vous deux d'être là aujourd'hui. De vos propos, je conclus que vous êtes vice-président de la CBC et non pas de la Société Radio-Canada; c'est-à-dire que la SRC est indépendante de la CBC et vous représentez uniquement la CBC.

Mr. McEwen: No, I'm working on both sides. I am senior vice-president of media for all programming.

M. Marchand: J'ai cru comprendre des propos de M. Cotsman qu'il n'y avait pas vraiment de stratégie en ce qui a trait à la sous-traitance et, d'après ce que M. McEwen a dit, il ne semblait pas y avoir de critères fixes. Cependant, on tenait compte, par exemple, du fait qu'il fallait favoriser la production indépendante dans les programmes télévisuels.

AI-je bien compris? Existe-t-il, oui ou non, des critères pour la sous-traitance? Si oui, ces critères dépendent-ils d'une certaine politique qui dépasse les considérations purement économiques?

Mr. McEwen: On the program production side, contracting out is objectively set for each of our television networks, on the entertainment portion of the schedule, at somewhere between 40% and 50%, depending on the projects that come in. It is principally focused toward high-cost drama, although there are feature programs, variety programs and some youth programs that are also part of that.

The criteria come in terms of how both the broadcaster and the independent producer access the funds. The idea must come from an independent producer, who brings it to the CBC, or SRC, is given a development contract and works with both Telefilm and the CBC to develop that particular project.

[Traduction]

C'était les tout débuts de la sous-traitance et cela ne plaisait pas du tout à beaucoup d'employés de Radio-Canada. Lorsque j'ai été engagé à contrat avec un de mes collègues pour fournir ce service à compter du 5 octobre 1970, le syndicat de l'époque—c'était alors l'ARTEC—qui représentait les annonceurs et d'autres catégories professionnelles a lancé un mouvement de grève d'un jour.

Je me souviens comme si c'était hier de mon arrivée à Radio-Canada et de ces gens qui, je croyais, étaient mes amis—c'était pour le moins des collègues dans la profession—dans la rue avec des pancartes, manifestant et protestant contre l'arrivée d'Harvard et d'Haslam. Nous avons quand même réussi à entrer.

La sous-traitance ne date donc pas d'hier. Vous avez parcouru bien du chemin depuis 25 ans.

M. McEwen: Exactement.

Le président: Je vous en prie, monsieur Marchand.

M. Marchand (Québec-Est): *Thank you.* C'était très intéressant.

Le président: C'était ma petite histoire.

M. Marchand: Il est indubitable que si vous êtes président de ce comité aujourd'hui c'est un peu grâce à elle. C'est une de ses conséquences.

Le président: Ce n'est pas du tout la même chose que d'être président de Radio-Canada.

Mr. Marchand: Thanks to both of you for coming. I understand from your statement that you are the Vice-Chairman of the CBC and not of the Société Radio-Canada; I mean that the SRC is independant from the CBC and you only represent the CBC.

M. McEwen: Non, je travaille pour les deux. Je suis premier vice-président des médias pour toute la programmation.

Mr. Marchand: I understood from the statement of Mr. Cotsman that you do not really have a contracting-out strategy and from what Mr. McEwen said, it would seem that there are no set criteria. However, you take into consideration, for instance, the need to promote independant production in TV programming.

Am I mistaken, are there, yes or no, contracting-out criteria? If so, are those criteria dependant upon a policy that goes beyond purely economical considerations?

M. McEwen: Du côté de la production, la sous-traitance est fixée objectivement pour chacun de nos réseaux de télévision, dans la partie divertissement de notre grille, aux alentours de 40 à 50 p. 100 en fonction des projets de production. Cela vise principalement les dramatiques de prestige, bien que soient aussi inclus des longs métrages, des émissions de variétés et certaines émissions jeunesse.

C'est l'accès au financement tant pour le radiodiffuseur que pour le producteur indépendant qui détermine les critères. L'idée doit venir d'un producteur indépendant qui la soumet au réseau français ou au réseau anglais de Radio-Canada. En cas d'approbation, un contrat est signé avec Téléfilm et Radio-Canada.

[Text]

[Translation]

• 1125

Once it's beyond the development stage and there is an agreement that this production happens, a broadcast licence is issued. That's when the CBC/SRC kicks in a licence fee, which is about 30% of the production. That allows them to trigger about the same amount of Telefilm money. It varies a little bit, but you get the idea.

This leaves them short some money for the full production. It can be anywhere between 20% and 40%, depending on the nature of the production. Then they try, as they have been working with the CBC/SRC and Telefilm, to raise that money at the same time with the NFB, perhaps, or a provincial agency, or private sources, or offshore sources, to raise the rest of the revenue.

When all of that is in place, then the production goes ahead. So far, about 50% of our entertainment programming, on both services, is now independently contracted or co-produced.

M. Marchand: Cinquante pour cent de la production. Évidemment, il est presque impossible de faire en sorte que la production indépendante ou la production faite en sous-traitance soit moins coûteuse que la production interne. Dans le fond, le critère principal, c'est d'encourager la production indépendante, avec toutes les modalités que cela peut impliquer.

En ce qui a trait à l'administration, monsieur Cotsman, vous avez parlé de plusieurs programmes de sous-traitance dans le *corporate fleet management* et l'informatique. Là, au moins, les critères sont-ils essentiellement économiques?

Mr. Cotsman: The key criterion for us is obviously a cost-benefit analysis. If I gave the impression that we don't have a strategy, it's that we have no particular philosophic bent that outsourcing is necessarily the best way to go, or doing everything in-house is the best way to go. Rather, our approach is to look constantly at different areas of expenditure, something we are encouraged to do in these days of budget reductions, and then to examine those particular areas of expenditures and ask if there is a better way of doing it.

Outsourcing, contracting out, is definitely one option. To do that will include elements of quality, because often it's important for us that there are certain quality parameters. If we decide it is a good candidate for either contracting out or a more formal negotiating format, we'll go to full tender processes with all that implies, giving different firms an opportunity to bid and having a formal review inside.

I suppose another part of that is the post-review. After a certain period of time we'll go back to see if it is really making the types of savings we expected. Maybe we have to change after a period of time. The example I gave of MIS and the computer is an area where we switched over time.

M. Marchand: A-t-on fait ou publié des études sur le rendement de la sous-traitance?

Une fois les modalités réglées et le contrat de production ratifié, une licence de radiodiffusion est émise. C'est à ce stade que Radio-Canada verse un droit de diffusion qui représente environ 30 p. 100 du coût de la production. Cette participation permet aux producteurs de solliciter celle de Téléfilm à la même hauteur. Cela peut varier d'un cas à l'autre, mais c'est l'idée générale.

Ils n'ont donc pas l'argent nécessaire pour couvrir le coût total du projet. Cela peut aller de 20 à 40 p. 100 selon la nature de la production. Ils essaient alors, comme ils y sont arrivés auprès de Radio-Canada et de Téléfilm, de trouver en même temps de l'argent auprès de l'ONF, parfois, ou d'une agence provinciale, ou de sources privées, ou de sources étrangères, pour ce qui leur manque.

Quand tous ces éléments sont en place, la production peut commencer. Aujourd'hui, environ 50 p. 100 de nos émissions de divertissement, sur les deux réseaux, sont produits indépendamment ou coproduits.

Mr. Marchand: Fifty percent of the production. Obviously, it is almost impossible to get independent production or contracted-out production at a lesser cost than internal production. Ultimately, the main criterion is to promote independent production with all that implies.

As for administration, Mr. Cotsman, you mentioned several contracting-out programs in "la gestion du parc automobile et" MIS. In those fields, at least, are the criteria basically economical?

M. Cotsman: Le critère fondamental est évidemment la rentabilité. Si je vous ai donné l'impression que nous n'avions pas de stratégie, c'est parce que nous n'avons pas de penchant philosophique particulier, nous n'estimons pas que l'externalisation est forcément la meilleure solution ou que tout faire nous-mêmes est forcément la meilleure. Nous préférons surveiller en permanence différents postes de dépense, initiative encouragée par les restrictions budgétaires actuelles, et chercher s'il n'y a pas de meilleure solution.

Il est évident que l'externalisation, la sous-traitance, est une option. Dans toute décision, il nous faut inclure des éléments de qualité car il est souvent important pour nous que certains paramètres de qualité soient présents. Si nous décidons que ce poste est un bon candidat pour la sous-traitance ou un cadre de négociation plus formel, nous lançons un appel d'offres général avec tout ce que cela implique, permettant aux différentes compagnies intéressées la possibilité de faire des offres que nous soumettons à un examen formel.

L'autre partie, c'est l'examen à posteriori. Après une période d'essai, nous procédons à un examen pour voir si nous avons vraiment atteint l'objectif d'économie que nous nous étions fixé. Il arrive que nous décidions de changer. Je vous ai donné l'exemple de l'informatique de gestion et des ordinateurs où nous avons changé de méthode.

Mr. Marchand: Have you done or published studies on the cost-effectiveness of contracting-out?

[Texte]

[Traduction]

Mr. Cotsman: I can't say we've done studies on the overall activity of contracting out, but we have many examples—I tried to include many of them in my remarks today—where we've kept track, if you like, of what we think were our costs before we took an action, and then the costs after that action. So we do try to make sure our decisions are based on a certain set of facts. As I said, we'll return it to them after the fact to see if they have met our criteria.

Mr. McEwen: If I may, Mr. Chairman, I want to come back to a couple of thoughts.

For the CBC, at least on the programs side, contracting out production does save money on the schedule. It is an economic issue for us. I would say for about \$35 million or \$40 million in broadcast licence fees we get approximately \$100 million worth of programs from those licence fees. If in the process we didn't have that type of independent production sector coming in under the criteria I described in the entertainment area, we wouldn't get particularly high-cost drama on the air in the volume we're getting it on the air. There has been a real growth over the last few years, and we have all had the benefit of it, but principally that growth has been founded on public money that was put into a strategy to develop independent producers. The CBC is not picking it all up, and we have the benefit of it in terms of the schedule.

• 1130

We are quite pragmatic about the issue of contracting out. Where it makes sense we should look at it and discuss it. We do that all the time. It is probably no secret that over the last year we have been talking to the private sector and various organizations about whether we can more efficiently and in a cost-saving way distribute and transmit our signals across the country if we gave a contract there. So far we have not had any takers, but it shows the kind of pragmatic nature we operate under.

The Chairman: Thank you. That's your time for this round.

Before I turn to Mr. Duhamel, I have one question and I am going to exercise my mighty power.

Mr. McEwen, would you agree that contracting out gives the CBC a flexibility to which it is very difficult to attach a monetary value, especially on the entertainment side? It's not so much so on the news side, but on the entertainment side programs come and go, tastes change and evolve. Contracting out gives you the flexibility to move from one kind of service to another. If you had to hire people and put them on staff, that would bog you down.

When I came to the CBC 25 years ago, the CBC still had on staff, for example, a number of producers and directors who were hired to provide a particular service that was no longer needed. You do not have that problem in the same way now. Would you agree?

Mr. McEwen: Yes, I think you put it very well. It gives you a creative flexibility, and it also gives you a much greater diversity of cultural sources. Absolutely. That was well said.

M. Cotsman: Nous n'avons pas vraiment fait d'études sur l'ensemble des activités de sous-traitance, mais nous avons beaucoup d'exemples—j'en ai inclus un grand nombre dans mes remarques—pour lesquels nous pouvons à peu près dire ce que cela nous coûtait avant et ce que cela nous coûte maintenant. Nous nous efforçons donc de faire reposer nos décisions sur des facteurs concrets. Comme je viens de le dire, nous vérifions à posteriori si nos critères ont bien été remplis.

M. McEwen: Monsieur le président, avec votre permission, j'aimerais revenir sur une ou deux petites choses.

À Radio-Canada, tout au moins du côté des programmes, la sous-traitance de la production permet de faire des économies. Pour nous c'est une question d'économie. Je dirais que pour environ 35 millions ou 40 millions de dollars de droits de diffusion, nous obtenons environ pour 100 millions de dollars d'émissions. Si nous ne faisons pas appel à ce secteur de production indépendante pour les émissions de variétés, nous ne diffuserions pas autant, par exemple et en particulier, de dramatiques de prestige. Il y a eu une croissance réelle au cours des dernières années et nous en avons tous bénéficié, mais cette croissance est principalement due à la volonté d'injecter des fonds publics dans une stratégie de développement de la production indépendante. Radio-Canada n'est pas la seule bénéficiaire, mais nous en bénéficions dans nos grilles.

S'agissant de sous-traitance, nous sommes très pragmatiques. Lorsque cela nous semble logique, nous sommes toujours prêts à discuter. C'est ce que nous faisons en permanence. Ce n'est probablement un secret pour personne que depuis l'année dernière, nous discutons d'un éventuel contrat de distribution et de transmission de nos signaux pour l'ensemble du pays avec le secteur privé et divers organismes. Jusqu'à présent, nous n'avons pas trouvé preneur, mais cela vous montre à quel point nous sommes pragmatiques.

Le président: Merci. C'était tout votre temps pour ce tour.

Avant de donner la parole à M. Duhamel, je profite des pouvoirs exceptionnels qui me sont conférés pour vous poser une question.

Monsieur McEwen, conviendriez-vous que la sous-traitance donne à Radio-Canada une souplesse à laquelle il est très difficile de donner une valeur pécuniaire, surtout pour les émissions de divertissement? Pour les nouvelles et les actualités, ce n'est pas la même chose, mais dans le domaine du divertissement, les émissions vont et viennent, les goûts changent et évoluent. La sous-traitance vous donne la souplesse nécessaire pour passer d'un genre d'émission à une autre. Du personnel permanent vous entraverait.

Lorsque je suis arrivé à Radio-Canada il y a 25 ans, la Société comptait encore dans son personnel, par exemple, un certain nombre de producteurs et de réalisateurs qui avaient été embauchés pour certaines émissions qui n'existaient plus. Vous n'avez plus de problème de ce genre aujourd'hui. N'est-ce pas?

M. McEwen: Oui, vous avez fort bien résumé la situation. Cela nous donne une souplesse au niveau de la créativité et cela nous donne également une plus grande diversité au niveau des sources culturelles. Absolument. Vous avez tout à fait raison.

[Text]

The Chairman: We always agree. —Ron.

Mr. Duhamel (St. Boniface): I thought you were talking to me and I was going to say, since when?

Gentlemen, thank you very much. I want to ask three questions and perhaps you could respond to them in order.

As I recall your budget, your expenditures are roughly \$1.4 billion. Approximately 70% of that is from government sources. I guess the other 30% would therefore be primarily from sales of advertising. Could you confirm that for me, please.

What are your big blocks of spending? I know we could say operations and capital. That is useful, but I would like to see it in terms of programs you buy as opposed to staff salaries. How does it break down in big blocks? If I have retained the numbers correctly, roughly 48% of your operations are contracted out and perhaps as much as 80% of your capital. Is that correct?

Mr. Cotsman: Yes.

Mr. Duhamel: Those are a series of questions, but it is really only one because they are all related.

I want to know what the impact of contracting out has been on personnel over time. I am not looking for 721 fewer employees, but generally the best estimate that you can give us.

Finally, I understand without difficulty that it is sometimes impossible to go to the lowest bidder for a variety of good reasons, such as the quality of work. It is extremely difficult for me as a politician to defend that. People say you could have had it for \$100 here and you are paying \$200 over here, so why did you not take this one? Do you have any recommendations, suggestions, advice, as to what I can do, not just for you but for others when this happens? It is an extremely sensitive issue in today's economic climate. It probably always has been, but today perhaps it is particularly so.

Thank you.

Mr. Cotsman: Maybe I will start on the numbers. I would confirm that we have a \$1.4 billion budget; 70% is from public funds and the balance is basically from advertising on television. There is some other miscellaneous revenue, but that is the big picture.

As for the other split, within our overall expenditures we indicated that 52% goes to some sort of individuals, whether it is permanent staff or actors and actresses, some sort of people, and 48% is spent externally, outside the corporation.

Mr. Duhamel: Does that mean on contracts, then?

Mr. Cotsman: It can be anything from purchasing—

Mr. Duhamel: Goods and services.

[Translation]

Le président: Nous sommes toujours d'accord... Ron.

M. Duhamel (Saint-Boniface): Je croyais que vous me parliez et j'allais vous demander, depuis quand?

Messieurs, je vous remercie infiniment. J'aimerais vous poser trois questions auxquelles vous pourriez peut-être répondre dans l'ordre.

Sauf erreur, votre budget de dépenses se monte à environ 1,4 milliard de dollars. Il est financé à la hauteur d'environ 70 p. 100 par des sources gouvernementales. Je suppose en conséquence que les 30 p. 100 restant sont avant tout financés par la vente de publicité. Pourriez-vous s'il vous plaît me le confirmer?

Quels sont vos gros postes de dépenses? Je sais que vous pourriez me répondre les dépenses d'exploitation et d'immobilisations. C'est utile, mais j'aimerais que vous me donniez le coût de ce que vous achetez comparativement à vos coûts salariaux. Quelle est la répartition dans ces postes? Si j'ai retenu correctement vos chiffres, environ 48 p. 100 de votre budget d'exploitation va à la sous-traitance ainsi que près de 80 p. 100 de votre budget d'immobilisations. N'est-ce pas?

M. Cotsman: Oui.

M. Duhamel: C'est toute une série de questions, mais en fait il n'y en a qu'une car tous ces points sont liés.

J'aimerais savoir quel a été l'impact de la sous-traitance sur l'évolution de vos effectifs. Je ne vous demande pas de réduire vos effectifs de 721 employés, mais que vous me donniez une idée de votre meilleure estimation.

Enfin, je comprends sans problème qu'il n'est pas toujours possible d'accepter l'offre la plus basse pour toutes sortes de raisons comme, par exemple, la qualité du travail. Par contre, en tant que politicien, ce sont des décisions qui me sont extrêmement difficiles à défendre. Les gens disent que vous auriez pu l'avoir pour 100\$ et que vous avez préféré payer 200\$, pourquoi? Que me suggérez-vous, que me recommandez-vous, que me conseillez-vous de répondre à ceux qui me posent ces questions? C'est une question extrêmement délicate dans la conjoncture économique actuelle. Elle l'a probablement toujours été, mais elle l'est encore plus aujourd'hui.

Merci.

M. Cotsman: Je commencerai par les chiffres. Je vous confirme que notre budget est de 1,4 milliard de dollars; il est financé à 70 p. 100 par des fonds publics et le reste, pour l'essentiel, par la publicité à la télévision. Il y a d'autres sources de revenu, mais elles sont minimes.

Pour ce qui est de l'autre poste, nous avons indiqué que 52 p. 100 de nos dépenses globales étaient consacrées aux salaires, qu'il s'agisse du personnel permanent, ou d'acteurs et d'actrices, ce genre de personnes, et 48 p. 100 à des dépenses externes.

M. Duhamel: Aux contrats, alors?

M. Cotsman: Cela peut aller des achats. . .

M. Duhamel: De biens et de services.

[Texte]

Mr. Cotsman: That's right.

Then the other question I think you asked is on major blocks. Well, I have given you one very major split right there. Within the balance of the 48% probably there is another fairly big chunk in the \$100 million range order of magnitude, just on program rights of one sort or another, whether its sports rights or dealing with the acquisition of programs.

Our occupancy costs are quite high because, as you know, we are located in every major place in Canada in the north. So I am not sure exactly what the total on that would be. My guess would be again in the \$75 million to \$100 million range. So there I am now including utilities, rental of space, and everything it costs to run an operation.

Our distribution system again would also be in that \$100 million range, all in. We have fairly large payments for satellite use. We have a lot of land lines, so that would be a big chunk. I think I am getting closer to breaking down that 48%.

Maybe I can ask Michael to deal with the reduction of the people. But I can give you a couple of hints, I think, from our point of view on the issue of the lowest bidder.

Three things come to my mind immediately, and one is fit. You rarely get a perfect fit of what you want when you go out to contract for something. Whether it's a service or a good, you don't get exactly what you want. So often what you have to do is make a trade-off between the price you are willing to pay and how close the fit is to whatever it is you want. Sometimes it works out that you are willing to pay a little bit more for that closer fit. So I think that is one issue.

As for quality in general, it can be exactly the same thing, but there can be differences in the quality, reliability, what's the cost of the maintenance of that asset, if it happens to be an asset, over its life. Sometimes it still ends up being cheaper to pay a little more on purchase, but over the life of the asset it will in fact be cheaper.

Another one that affects us quite often has to do with national availability. In other words, we may be able to get a lower price for a given service in one location in Canada, but what we are better off to do is do a national tender so we get one price for that service right across the country. It may be true that in that one centre we are paying more than if we hired somebody locally there, but we would have to pay a higher average rate right across the country. So the concept of buying a national service often can influence how you look at those prices.

So those are three, anyway, that popped into my mind.

Mr. Duhamel: Very briefly before we go to the other question, those are all good reasons that I understand, but it is very difficult to persuade people that those are in fact legitimate reasons, because they don't always see those differences as clearly as you do. But thank you for sharing it. I appreciate that.

Perhaps we could go to my other question.

[Traduction]

M. Cotsman: Exactement.

Votre autre question concernait, je crois, les postes budgétaires principaux. Je vous ai donné les deux plus grosses catégories pour celui-là. Dans les 48 p. 100, il y a probablement encore un autre assez gros morceau de l'ordre de 100 millions de dollars consacrés aux divers droits de diffusion, aux droits de diffusion d'événements sportifs, par exemple, ou à l'acquisition d'émissions.

Nos coûts immobiliers sont assez élevés car, comme vous le savez, nous avons des locaux dans tous les principaux endroits du Canada. Je ne suis pas exactement certain de ce que cela peut faire en tout. Je dirais encore une fois aux alentours de 75 à 100 millions de dollars. J'inclus d'ailleurs dans cela les factures d'électricité, la location de bureaux, tous les postes de dépense de ce genre inhérents à une entreprise.

Notre système de distribution nous coûte aussi environ 100 millions de dollars. Nous avons des factures d'utilisation de satellites assez importantes. Nous avons beaucoup de lignes terrestres, ce qui représente aussi un gros morceau. Je crois que je vous ai donné pratiquement tout ce que contiennent ces 48 p. 100.

Je pourrais peut-être demander à Michael de répondre à votre question sur la réduction des effectifs. En attendant, je peux vous donner quelques petits tuyaux, je crois, au sujet de ces offres les plus basses.

Il y a trois choses qui me viennent à l'esprit immédiatement. La première c'est la correspondance parfaite. Il est très rare de trouver exactement ce que l'on cherche quand on fait un appel d'offres. Qu'il s'agisse d'un service ou d'un bien, on ne trouve jamais exactement ce qu'on veut. Il s'agit donc souvent de trouver un compromis entre le prix qu'on est disposé à payer et l'offre qui correspond le plus à ce qu'on cherche. Il arrive parfois qu'on soit prêt à payer un peu plus si la correspondance est meilleure. C'est le premier point.

Pour ce qui est de la qualité en général, l'offre peut être exactement la même, mais il peut y avoir des différences au niveau de la qualité, de la fiabilité, du coût d'entretien, s'il s'agit de matériel. Il est parfois préférable de payer un peu plus cher au moment de l'achat si la promesse de vie du matériel est plus longue.

Un autre facteur qui nous conditionne très souvent concerne la disponibilité à l'échelle nationale. Autrement dit, il est possible que nous puissions obtenir un service à un prix moindre à un seul endroit au Canada, mais pour nous il est préférable de faire un appel d'offres national pour avoir un seul prix pour l'ensemble du pays. Il peut arriver que, dans un sens, cela nous coûte plus cher que d'employer quelqu'un sur place, mais cela peut aussi faire augmenter le prix moyen à l'échelle nationale. Le concept de ce service national peut souvent influencer sur l'interprétation de ces prix.

Voilà donc trois choses qui me sont venues à l'esprit.

M. Duhamel: Très brièvement, avant que nous ne passions à l'autre question, ce sont toutes de bonnes raisons et je comprends, mais il est très difficile de persuader la population que ce sont des raisons légitimes car elle ne voit pas toujours aussi bien que vous ces différences. Mais je vous en remercie quand même. Je vous en sais gré.

Nous pourrions peut-être passer à mon autre question.

[Text]

Mr. McEwen: Yes. Maybe I could add one more thing and use a creative example.

You can buy a one-hour drama for \$200,000 or \$300,000, but you can also buy one for \$1 million. Well, it so happens that the North American market uses a \$1 million benchmark as the cost for a one-hour drama. So if I am looking at my schedule and I want to be competitive in terms of the schedule, I can get something on the schedule for \$200,000 or \$300,000. But if I want to be competitive in audience terms and quality terms and all of those things that speak to excellence and creativity, I am going to be pushing the file closer to \$1 million. So there is maybe an example in creative terms.

Now, if I can come to the impact, we have had a long history over this issue, as Mr. Harvard knows. It's not only the example he used, but we had some labour concerns in 1981-82 where there was industrial action over this issue.

Our labour agreements basically say that the employee will not suffer job loss due to contracting out. But over a number of years we have changed the nature of some of our employment through attrition as people have left us. We have now a much bigger contract workforce, a term employment workforce, and a mixture of term employment and staff.

• 1140

At the same time, certainly on the program side, we have added a lot of programming we didn't have before, particularly in high-cost Canadian drama. So there was no job loss associated with that. But there's no question that during the last 10 years the corporation's permanent workforce has gone from 12,000 down to 9,000. That's a loss of 3,000 jobs. Yet our service, for the most part, has improved in some cases, and for the most part has been sustained and maintained in terms of its scope.

The Chairman: Just before I turn to Mr. Asselin, I want to refer you, Mr. McEwen, to the second paragraph on page 3 of your presentation, where you point out that at least some of the expected economies from contracting out have not materialized, mainly because production costs in the private sector are no lower than they are within the CBC, contrary to public perception.

My question then is that I can see that in terms of up-front costs, but what about other costs relative to health benefits, insurance, retirement and so on? Do you not, at least to some extent, escape those costs when you contract out?

Mr. McEwen: Yes, we do, on the simple notion of contracting out. But when we cost out a program we produce inside and compare it with the cost of a program that would be produced by Alliance or another independent producer, we take a full-cost approach, which not only includes the direct—in other words, the out-of-pocket expenses—but also the staff expenses, the salary expenses and everything else. We get a comparable number. It's a little bit like comparing apples and oranges.

There's also in the private sector one other thing, that in terms of a public service organization we don't have the same imperative. Our job is to get the product on the screen for the cheapest amount of money. In the private sector, they have to have a profit. Something has to go back to the shareholders.

[Translation]

M. McEwen: Oui. Je pourrais peut-être ajouter une autre chose et citer un exemple créatif.

Il y a des émissions dramatiques d'une heure qui se vendent 200 000\$ ou 300 000\$, mais il y en a d'autres qui se vendent un million de dollars. Sur le marché nord-américain le chiffre repère, c'est un million de dollars pour une dramatique d'une heure. Si je considère ma grille et que je veux être compétitif, je peux diffuser un produit à 200 000\$ ou 300 000\$. Mais si je veux être compétitif en termes d'audience, de qualité, d'excellence et de créativité, je suis obligé de me rapprocher du million de dollars. C'est un exemple au niveau de la créativité.

Maintenant, si je peux passer à cette question d'impact sur les effectifs, comme M. Harvard le sait, cela ne date pas d'hier. Il n'y a pas que son exemple de tout à l'heure. Nous avons eu quelques problèmes en 1981 et 1982 qui ont provoqué des grèves.

Pour l'essentiel, nos conventions collectives stipulent que la sous-traitance ne peut être à l'origine de pertes d'emploi. Au fil des ans, en raison de l'érosion des effectifs, des gens qui sont partis, nous avons changé nos effectifs. Nous comptons aujourd'hui beaucoup plus d'employés contractuels, et de vacataires; c'est donc un mélange de vacataires et de permanents.

Parallèlement, pour ce qui est de la programmation, nous avons ajouté beaucoup d'émissions que nous n'avions pas auparavant, tout particulièrement des dramatiques canadiennes de prestige. Il n'y a donc pas eu de pertes d'emplois à cet égard. Il est vrai qu'au cours des 10 dernières années, le nombre d'employés permanents de la Société est passé de 12 000 à 9 000. Il y a donc eu une perte de 3 000 emplois. Pourtant, notre service a été maintenu et même dans certains cas il y a eu une amélioration de l'étendue de nos services.

Le président: Avant de céder la parole à M. Asselin, j'aimerais vous rappeler ce que vous avez dit, monsieur McEwen, au deuxième paragraphe de la page 3 de votre mémoire; vous signalez que la sous-traitance n'a pas produit les économies escomptées principalement parce que les coûts de production du secteur privé ne sont pas moindres que ceux de la SRC, en dépit de la perception du public.

Je comprends comment cela pourrait être vrai pour les coûts initiaux, mais qu'en est-il des coûts liés aux prestations de maladie, l'assurance, les caisses de retraite, etc.? N'évitez-vous pas, dans une certaine mesure, ces coûts si vous faites appel à la sous-traitance?

M. McEwen: Oui, s'il s'agit simplement de sous-traitance. Mais lorsque nous évaluons les coûts d'une émission réalisée à l'interne et que nous comparons ces coûts avec ceux d'une émission qui serait réalisée par exemple par Alliance ou un autre producteur indépendant, nous établissons le prix à partir du coût complet, ce qui inclut non seulement les coûts directs—en d'autres termes les frais remboursables—mais également les coûts associés au personnel, les salaires et toutes les autres choses. Les chiffres sont assez semblables. C'est un peu comme si on comparait des pommes et des oranges.

De plus, il existe un facteur important dans le secteur privé qu'on ne semble pas retrouver dans un service public. Nous devons produire une émission de la façon la plus économique possible. Dans le secteur privé, on doit faire des profits. Pour les actionnaires.

[Texte]

The Chairman: That's an offset there.

Mr. McEwen: Yes, that's an offset there.

The Chairman: Mr. Asselin, you have five minutes.

M. Asselin (Charlevoix): D'abord, le but de la Société Radio-Canada est de renseigner, d'éclairer et de divertir la clientèle. Vous avez confirmé que votre budget de fonctionnement était de 1,4 milliard de dollars annuellement, dont 80 p. 100 viennent de subventions gouvernementales.

Dans la région de Baie-Comeau, de la Côte-Nord, nous contribuons fortement à même nos impôts à payer une partie de ces 80 p. 100 de crédits qui sont alloués à la Société Radio-Canada. Cependant, nous n'obtenons presque pas de services à cause des coupures faites par le gouvernement précédent dans les services en région.

On se demande si la somme de 1,4 milliard de dollars a été gelée ou du moins diminuée par rapport à la sous-traitance ou si les conséquences de ces coupures budgétaires affectent plutôt votre personnel.

Si le gouvernement décide de diminuer la subvention, vos administrateurs vont-ils faire les efforts nécessaires pour gérer en donnant une meilleure qualité de service à un meilleur coût, sans que ce soit encore le personnel qui en paie la note, soit par un gel de salaire ou autre, et sans une diminution des services en région?

Comme vous le savez, la région de la Côte-Nord, qui couvre le grand territoire du Saguenay et de Charlevoix, a besoin d'être informée sur les choses qui se passent sur son territoire. Nous avons besoin d'être informés, d'obtenir des renseignements, des éclaircissements et également d'être divertis, comme dans toutes les grandes villes du Québec et du Canada.

Nous avons également besoin d'être informés des questions économiques et touristiques de la Côte-Nord.

[Traduction]

Le président: Il y a donc une certaine compensation.

M. McEwen: Oui.

Le président: Monsieur Asselin, vous disposez de cinq minutes.

Mr. Asselin (Charlevoix): The mandate of the CBC is to inform, enlighten and entertain. You have confirmed that out of an operating budget of \$1.4 billion per year, 80% came from parliamentary appropriations.

In the Baie-Comeau North Shore area, through taxes, we pay part of these parliamentary appropriations given to the CBC. However, we get practically no service at all because of cuts made by the previous government in regional services.

We are wondering if this \$1.4 billion has been frozen or if the amount has decreased in relation to contracting-out or even if these cuts affect mostly your employees.

If the government decides to decrease the amount of the subsidies, will your managers make all necessary efforts to try and give better service at a better cost, without asking once again employees to bear the brunt of those cuts, either through a salary freeze or any other method? Will you be able to do this without reducing regional services?

As you know, the North Shore area which includes the Saguenay and Charlevoix, needs to be well informed about things that occur in the region. We need to be informed, we need to access information, we need clarification and we also need entertainment, as in all major cities of the province of Quebec and of Canada.

We also need to be informed on economic and touristic issues affecting the North Shore.

● 1145

Aujourd'hui, sur la Côte-Nord, lorsqu'on écoute les nouvelles à TVA, on entend souvent des choses comme celle-ci: Un accident des plus loufoques vient de se produire au coin de Maisonneuve et Saint-Denis à Montréal; le chauffeur n'a pas été blessé; le véhicule a subi des bris mineurs, mais malheureusement le chien est décédé sur le coup. Pendant ce temps, des décisions importantes sont prises par le conseil municipal, et il y a des fermetures d'usines et des diminutions de personnel. Cependant, nous sommes quand même chanceux. Si nous avons manqué les nouvelles à TVA, nous pouvons toujours les revoir le lendemain à Radio-Canada.

À Baie-Comeau, si nous voulons la couverture de Radio-Canada, il faut donner à la Société un préavis de 24 ou 48 heures et, encore là, ce sera selon la priorité qu'on accordera à l'événement. Encore une fois, pensez-y: sur la Côte-Nord, dans l'Est du Québec, nous payons une bonne partie de 80 p. 100 de ces 1,4 milliard de dollars.

Voilà un autre exemple du système fédéral: nous payons, mais nous n'en avons pas pour notre argent.

Today, on the North Shore, when you watch the news on TVA, we often hear things like this: The most unbelievable accident just occurred on the corner of Maisonneuve and Saint-Denis in Montreal; the driver was not hurt, the car was only slightly damaged, but unfortunately the dog died on the spot. Meanwhile, important decisions are made by the town council, plants are closing and people are laid off. However, we're so lucky. If we've missed the news on TVA, we can still hear the same thing the following day on Radio-Canada.

In Baie-Comeau, if we want Radio-Canada to cover an event, we must give a 24- or 48-hour notice; and even then, it would depend on the priority given to that event. I'd like to remind you however that North Shore residents, Eastern Quebec residents, pay a good part of those subsidies that represent 80% of that \$1.4 billion operating budget.

This is another example of the federal system; we are paying but we are not getting anything for our money.

[Text]

Mr. McEwen: Perhaps I could make a couple of points.

The Chairman: It's a little off topic. However, you know how it is up here on the Hill, Mr. McEwen. Anything can happen.

Mr. McEwen: I understand. Thank you, Mr. Chairman.

I think the frustration you've shared with me could be shared by many Canadians who look for service all across the country, service that we would like to provide, and we regret those reductions we had to make in 1990-91.

The reality is that we've tried to handle our budget in fair proportion in terms of all the sources and not on the backs of the staff, but when 52% of your resources within the corporation are centred on essentially staff resources and you are faced with budget reductions, the staff won't be exempt from that. That's reality. We are a people-intensive business because people make programs, distribute programs, and the whole business. So if we're faced with future budget challenges, then we will probably have to make reductions.

You'll recall that when we were in front of your colleagues on the House of Commons heritage committee, our strategic plan said that we would try to get \$120 million out of the corporation over the next four years if we could have some stable funding and some alternative sources for any additional fiscal challenges we have ahead of us. We still have that plan in place. However, if we go beyond that, I'm afraid there will be serious consequences.

Specifically in your region, sir, we have tried through our Quebec City station and the bureau operation in Rimouski to meet some of the challenges of the community there. We've also maintained radio operations in Rimouski, Matane, and Sept-Îles.

Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: If I can just take you back to contracting out, I suppose it can be perceived as a two-way street; that is, you could reach out and acquire services from someone else, and I suppose that if you had the resources, you could contract yourself out to some other sources.

Specifically in that regard, Mr. McEwen, I've had the privilege of visiting your Toronto broadcast centre. It looks quite gargantuan and palatial. Have you given consideration to providing some of those resources to the specialty channel so that they could take advantage of your resources and so that at the same time you could maybe make a couple of bucks on the side?

Mr. McEwen: Some of you have also visited the broadcast centre in recent days and seen the operation there.

There are just a couple of points to be made about your question, Mr. Chairman.

One is that the broadcast centre is designed to meet the needs of our present production load.

The Chairman: Of the CBC.

[Translation]

M. McEwen: J'aimerais faire quelques commentaires.

Le président: Ce n'est pas vraiment le sujet prévu à l'ordre du jour. Cependant, monsieur McEwen, comme vous le savez, sur la colline parlementaire, on ne sait jamais ce qui va se produire.

M. McEwen: Je vois. Merci, monsieur le président.

Je dois dire que cette frustration que vous mentionnez vous la partagez probablement avec nombre de Canadiens qui cherchent à obtenir des services dans toutes les régions du pays; il s'agit évidemment de services que nous aimerions offrir, mais que nous avons dû éliminer en raison des réductions budgétaires effectuées en 1990-1991.

Nous avons essayé en fait de répartir l'impact des réductions budgétaires pour que tous les secteurs soient touchés et non pas simplement le personnel; cependant, lorsque le personnel représente 52 p. 100 de vos ressources et qu'il y a des réductions budgétaires, vous ne pouvez pas exclure le personnel. C'est un fait. Nous sommes un secteur à fort coefficient de main-d'oeuvre parce que ce sont les employés qui font les émissions et les distribuent. Ainsi, si d'autres réductions sont effectuées dans notre budget, il faudra probablement réduire le personnel.

Vous vous souviendrez que lorsque nous avons comparu devant le Comité du patrimoine de la Chambre des communes, nous avons dit que notre plan stratégique prévoyait une économie de 120 millions de dollars au cours des quatre prochaines années dans la mesure où nous pouvions obtenir un financement stable et découvrir d'autres sources de revenu. Ce plan n'a pas été modifié. Cependant, s'il faut opérer des réductions plus importantes, il y aura de graves conséquences.

Pour ce qui est de votre région, monsieur Asselin, nous avons essayé par l'entremise de notre station de Québec et de notre Bureau régional de Rimouski de répondre à certains des besoins de votre collectivité. Nous avons également maintenu les services radio à Rimouski, Matane et à Sept-Îles.

Merci, monsieur le président.

Le président: J'aimerais revenir à la sous-traitance; je suppose qu'on pourrait dire que ça fonctionne dans les deux sens: vous pouvez faire appel aux services de quelqu'un d'autre, soit la sous-traitance, et je suppose que si vous aviez les ressources nécessaires, quelqu'un d'autre pourrait faire appel à vos services.

Vous savez, monsieur McEwen, j'ai eu le privilège de visiter votre Centre de radio-télévision de Toronto. C'est un centre immense, comme un palais. Avez-vous songé à offrir aux chaînes spécialisées un accès à vos installations, ce qui vous permettrait peut-être de vous faire des sous?

M. McEwen: Certains d'entre vous ont récemment visité le Centre de radiodiffusion et vous avez vu ce qu'on y fait.

J'aimerais répondre à votre question, monsieur le président.

Le centre de Toronto vise à répondre à nos besoins de production actuel.

Le président: À ceux de la SRC?

[Texte]

[Traduction]

Mr. McEwen: Of the CBC; that's right. In fact, the original plans did call for a slightly bigger plant, but during the winnowing-down process on the budget, we brought it in to maintain current operations. That's where we did collapse 26 locations into one.

M. McEwen: C'est exact. En fait, on avait prévu à l'origine des installations un peu plus grandes, mais compte tenu des réductions budgétaires, nous avons jugé que ce centre serait approprié pour maintenir les activités actuelles. Ainsi, 26 divisions se trouvent regroupées sous un seul toit.

• 1150

Having said that, and within the constraints of the community around us in Toronto, the private sector provides a great number of post-production services, video services, etc. It is one of philosophy—do you compete openly with the private sector there and put some people out of business? That is a very delicate issue. Insofar as there is more demand than can be supplied and we have the capacity to do it, we've made it very clear to the specialty channels and others that if they'd like to discuss an arrangement with us, we're willing to look at it.

Cela dit, compte tenu des restrictions qui nous sont imposées à Toronto, le secteur privé offre toute une gamme de services post-production, de services vidéo, etc. Il faut se poser la question suivante: doit-on concurrencer ouvertement le secteur privé? Si le faire pourrait forcer des gens à cesser leurs activités, la question devient très délicate. Dans la mesure où la demande est très forte et que nous sommes en mesure d'y répondre, nous avons indiqué très clairement aux chaînes spécialisées et à d'autres intervenants que nous étions disposés à discuter avec eux de la question.

The Chairman: Mr. Bellemare for five minutes.

Le président: Monsieur Bellemare, vous avez cinq minutes.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): Oh, I thought the Reform was giving me their five minutes.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Ah, je croyais que le Parti réformiste me donnait les cinq minutes dont il disposait.

The Chairman: Show me the contract.

Le président: Vous avez un contrat?

Mr. Bellemare: It was a handshake.

M. Bellemare: Non, cela a été conclu sur une poignée de main.

The Chairman: That's not good enough around here.

Le président: Ça ne suffit pas ici.

Some hon. members: Oh, oh!

Des voix: Oh, oh!

Mr. Bellemare: Well, mine is.

M. Bellemare: Bien ma poignée de main, ça vaut bien un contrat.

Mr. Chair, I found my colleague from the Bloc Québécois' comments humorous there for a while, but in it there is still some interesting comment. He was referring to TVA, which is a private enterprise, and he was saying they had the local dog show in another big city in the province of Quebec. I was chuckling away. I saw that he was mixing TVA with Radio-Canada and so on, and he had advised CBC 48 hours ahead of an accident so that they could show up at that particular corner, or something to that effect.

Monsieur le président, j'ai trouvé les commentaires de mon collègue du Bloc québécois bien drôles, mais ils n'en étaient pas moins intéressants. Il a parlé de TVA, qui est une société privée, et il a dit qu'il faisait des reportages sur l'exposition canine dans une autre grosse ville du Québec. Je rigolais bien. J'ai vu qu'il confondait TVA et Radio-Canada et ainsi de suite, il semblait dire qu'il fallait donner un avis de 48 heures pour un accident pour que Radio-Canada soit sur les lieux à la bonne intersection ou quelque chose du genre.

Here in the national capital, to follow on his idea and to take the serious part of his comment, I'm an avid CBC supporter and watcher, but come the weekend, when it comes to news, I have to switch to CTV to get local or regional news. Then I get the dog shows in Toronto or in Windsor or a garage sale. I find that odd, which brings me to this question: what is the CBC mandate?

Pour poursuivre dans la même veine mais en m'attachant évidemment aux commentaires sérieux, je dois dire que j'appuie Radio-Canada et que je suis un auditeur fidèle; mais dans la région de la Capitale nationale, la fin de semaine, pour les nouvelles, je dois syntoniser CTV pour avoir des nouvelles locales ou régionales. J'entends alors parler des expositions canines ou des ventes de garage de Toronto ou de Windsor. Je trouve ça plutôt étrange. C'est pourquoi j'aimerais que vous me disiez ce qu'est en fait le mandat de la Société Radio-Canada?

Mr. McEwen: It's as broad and as narrow as some people want to look at it. It's to inform, entertain, enlighten, be reflective of all parts of the country—

M. McEwen: Il est aussi vaste ou aussi étroit qu'on peut le désirer. C'est une question de perception. Nous devons renseigner, divertir, éclairer, refléter toutes les régions du pays. . .

Mr. Bellemare: Because of my time limit, I apologize for abruptly cutting you off once I feel that I have the answer or the feeling for the answer.

M. Bellemare: Je m'excuse de vous interrompre dès que j'estime avoir obtenu réponse à ma question parce qu'il me reste quand même très peu de temps.

I'm meeting a gentleman today, a very wealthy gentleman, whose comment before I was going to meet him yesterday was to get rid of the CBC. I said, wow, personally I don't believe in that. I believe in the CBC. I wouldn't believe in getting rid of it. When I meet with him today, if I tell him I had a meeting today and the CBC showed up, he's going to ask what I told them.

Je rencontre aujourd'hui un homme très riche qui m'a dit hier qu'il fallait se débarrasser de la SRC. J'ai dit que personnellement je pensais que c'était une très mauvaise idée. Je crois sincèrement en l'utilité de la SRC. Je ne crois pas que cette entité devrait disparaître. Lorsque je le rencontrerai plus tard aujourd'hui, si je lui dis que j'ai rencontré lors de la réunion d'aujourd'hui des représentants de la SRC, il va me demander ce que je vous ai dit.

[Text]

I'll have to ask you, from what I've been listening to, why don't you just turn over the operation to private industry and let CTV types run what you're doing? What is the difference? I come back to my question—what's your mandate? What makes it different? And you're talking to a supporter.

Mr. McEwen: It's a huge question. I'll speak personally for a moment; I don't know whether it's written in any of the corporation's books this way. There are very few national institutions that tie this country together. I think the CBC/SRC is one of those institutions. It provides an opportunity for people to hear themselves, see themselves, share their ideas, share their triumphs and experiences, celebrate their lives, their culture and their communities, within their own communities. They can see themselves.

Virtually no other broadcaster in this country is producing 85% to 90% Canadian content in prime time on Canadian television. If you look at your TV guide when you go home, you'll see that CTV from 7 p.m. through to 11 p.m. will have between three and four hours of American programming on the air. The CBC/SRC will have sometimes up to 100% Canadian programming. That's what it's all about.

• 1155

Mr. Bellemare: I like that binding effect across Canada. You're not chasing ratings. Your principle is that you want to unite Canada. You want to be a bonding across Canada, whether it's for news programming, job creation—the whole gamut, not just public affairs programs, the ones that after a while put you to sleep if you're not a politician.

Mr. McEwen: I think understanding one another and reflecting one another give people the opportunity to come to some kind of shared experience and consensus about who they are and what they are and what choices they have. That's pretty fundamental.

M. Asselin: J'aimerais que Radio-Canada nous indique dans quels domaines elle fait de la sous-traitance et quelles sont les économies réalisées. Aujourd'hui, le gouvernement dépense 10 milliards de dollars en sous-traitance, dont une bonne partie est dépensée par Radio-Canada.

Il a été prouvé à plusieurs reprises que les opérations gouvernementales sont plus coûteuses depuis que les organismes fédéraux font de la sous-traitance. Quelles ont été les économies de Radio-Canada? Y en a-t-il eu et quelles sont-elles?

Mr. Cotsman: In our remarks we tried to give you a flavour of the different areas where we are involved in contracting out. But our approach is not to keep a compendium, a list, of every area where we're contracting out and what the overall savings are. As I said earlier, our approach is to keep looking at different areas of expenditure and to re-examine them for how we can do them better. Sometimes it's just improving our processes internally. Sometimes it's tendering for certain kinds of goods. Often enough it's contracting out.

[Translation]

J'ai écouté tous les commentaires et j'aimerais savoir pourquoi vous ne confiez pas simplement toutes vos activités au secteur privé? Pourquoi ne laissez-vous pas d'autres réseaux, comme CTV, faire ce que vous faites? Quelle est la différence? J'en reviens à ma première question. . . quel est votre mandat? Quelle est la différence entre Radio-Canada et d'autres réseaux? N'oubliez pas que vous parlez à quelqu'un qui appuie sans équivoque ce réseau.

M. McEwen: C'est une question très vaste. J'aimerais formuler un commentaire personnel; je ne sais pas si cela se trouve par écrit dans un des documents de la Société. Il y a très peu d'institutions nationales qui maintiennent l'unité de notre pays. Je crois que Radio-Canada est une de ces institutions. Elle permet aux Canadiens de s'entendre, de se voir, d'échanger des idées, de partager les expériences qu'ils vivent et leurs succès, de fêter leurs vies, leurs cultures, et leurs communautés dans leurs propres communautés. Ils peuvent se voir dans les émissions que présente le réseau.

Aucun autre radiodiffuseur au Canada ne présente aux heures de grande écoute presque exclusivement des émissions canadiennes, soit, dans notre cas, à 85 ou 90 p. 100. Si vous consultez votre guide horaire lorsque vous arriverez à la maison, vous verrez qu'entre 19 heures et 23 heures, CTV offre entre trois et quatre heures d'émissions américaines. Parfois Radio-Canada offrira pendant la même période exclusivement des émissions canadiennes. C'est ça Radio-Canada.

M. Bellemare: J'aime bien cette mission d'unification que vous nous donnez. Vous ne recherchez pas seulement de fortes cotes d'écoute. Vous avez pour principe de vouloir unir le Canada. Vous voulez être le lien qui unit tous les Canadiens, qu'il s'agisse de la programmation des informations, de la création d'emplois—l'unification sous tous ses aspects, pas simplement au niveau des émissions d'affaires publiques, ces émissions qui finissent par vous endormir si vous n'êtes pas en politique.

M. McEwen: Je crois que si l'on se comprend les uns les autres et que si l'on se connaît on a ainsi l'occasion de constater notre expérience commune et de s'entendre sur notre identité et sur les choix qui nous sont offerts. Je crois que c'est essentiel.

Mr. Asselin: I would like our witnesses to tell us in which sectors CBC is contracting out and what the savings were. Today, the government is contracting out work for some \$10 billion, and a good part of that amount is spent by CBC.

It has been shown several times that government operations cost more since federal bodies rely on contracting out. What were the saving for the CBC? Were there any savings and what were they?

M. Cotsman: Nous avons essayé dans nos observations liminaires de vous donner une idée des divers secteurs qui font appel à la sous-traitance. Mais nous ne gardons pas une liste où nous inscrivons chaque fois que nous faisons appel à la sous-traitance ni le total des économies réalisées de la sorte. Comme je l'ai dit un peu plus tôt, nous étudions toutes nos dépenses pour voir comment nous pouvons en faire un meilleur usage. Parfois, il suffit simplement d'améliorer la façon de procéder à l'interne. Parfois, il faut demander des soumissions pour certains produits. Assez souvent c'est en faisant appel à la sous-traitance.

[Texte]

[Traduction]

The Chairman: Let me interrupt for a minute on that particular point. Do you not have a precise definition of contracting out and a precise set of criteria that will lead you to that determination about whether you're going to contract out or not? Do you not have strong guidelines to direct you?

Mr. Cotsman: No, not in the sense of the formality in which I think you're expressing it.

The Chairman: Why wouldn't you? It would just seem to me it would help you decide, as a corporation, are we going to do it on a contractual basis or are we going to do it in-house; and if we are going to do it one way or the other, what are we trying to achieve, what are our targets, what are our goals? It seems to me if you don't have those goals and targets and guidelines, you're perhaps a bit without a rudder.

Mr. Cotsman: Our approach has been to approach it from a slightly different direction. As opposed to concentrating on contracting out, what we've been pushing is to do expenditure reviews. What we'll do is look at an activity or a type of expenditure and go through a pretty rigorous analysis of that to ask if that is the best way we can do it.

As I say, contracting out is one solution to improve or to make a given expenditure level more efficient. But there are others. There could be just improving the way we do it internally. We have very complex processes. If you can simplify the processes, you'll save money. Another one might be to contract for goods. It's not really contracting out, it's a national tender for a certain kind of goods; and we'll do that. Or contracting out might be an outcome.

So as opposed to approaching it from the starting question, what can we contract out. . . we don't really start that way. We start by saying let's methodically look at different areas of expenditure and think about how we can make them more efficient, with all those various outcomes possible.

Mrs. Brushett (Cumberland—Colchester): Welcome, Mr. McEwen and Mr. Cotsman.

I would like to clarify for our honourable colleagues across the table here that our visit to Toronto this past week, for some of us, was for the purpose solely of seeing this so-called "palatial palace" and to look at how CBC operates and where the \$1.4 billion is actually spent, as we look at new budgets, to see if we may have a better comprehension and ability to analyse that. That was our sole purpose there: to understand and learn more about the CBC.

• 1200

Having said that, I would like to say congratulations to you on the way you're looking at contracting out. I think you're the first group who've come before this committee indicating you first look at your own costs, in-house, and then determine whether there are alternatives to the way you're doing that today. Most groups who have been before us have indicated they've contracted out simply on government directive, not looking solely at what the cost is first and then where you get

Le président: Permettez-moi de vous interrompre. N'avez-vous pas une définition bien précise de ce qu'est la sous-traitance et une liste de critères bien précis auxquels vous vous référez pour décider de faire ou non appel à la sous-traitance? Ne devez-vous pas respecter des lignes directrices bien strictes à cet égard?

M. Cotsman: Non, tout au moins pas le genre de critères auxquels vous pensez.

Le président: Pourquoi pas? Je crois que cela vous aiderait, cela aiderait la Société, à décider si le travail doit être fait à l'interne ou qu'il devra être confié à la sous-traitance; peu importe la méthode choisie, quel est l'objectif visé, quelles sont nos cibles? À mon avis, si vous n'avez pas cessé ces objectifs et ces lignes directrices, vous êtes un peu à la dérive.

M. Cotsman: Nous abordons les choses sous un angle un peu différent. Au lieu d'avoir recours sans cesse à la sous-traitance, nous avons essayé d'étudier de plus près nos dépenses. Donc, nous étudions un domaine d'activité, un type de dépense, et nous procédons à une analyse détaillée de la question en nous demandant si c'est la meilleure façon de procéder.

Comme je l'ai dit, la sous-traitance est une façon d'optimiser nos ressources ou d'assurer une meilleure efficacité. Il y a d'autres méthodes. Nous pourrions améliorer la façon dont nous procédons à l'interne. Nous avons des méthodes fort complexes et si on peut les simplifier, on pourra économiser des sous. Nous pourrions également lancer un appel d'offres dans le pays pour des produits. Il ne s'agit pas vraiment de la sous-traitance, c'est un appel d'offre national pour certains produits. Et nous le ferons. Et si c'est nécessaire, nous ferons appel à la sous-traitance.

Donc au lieu de se demander dans quelles circonstances nous pouvons faire appel à la sous-traitance. . . nous commençons par étudier de façon méthodique toutes nos dépenses et envisageons des façons d'utiliser nos ressources financières de façon plus efficace en tenant compte des divers résultats possibles.

Mme Brushett (Cumberland—Colchester): Bienvenue, monsieur McEwen et monsieur Cotsman.

J'aimerais préciser à l'intention de nos collègues qui sont ici aujourd'hui que notre visite à Toronto la semaine dernière visait à permettre à certains d'entre nous de voir le somptueux palais où loge la Société et comment Radio-Canada fonctionne, ainsi que l'emploi qu'elle fait du 1,4 milliard de dollars qu'elle reçoit. En effet, alors que nous étudions de nouveaux budgets, nous voulions nous assurer de mieux comprendre la situation avant de procéder à notre analyse. C'était notre seul but: mieux comprendre Radio-Canada et en apprendre plus à son sujet.

Cela dit, je tiens à vous féliciter pour la façon dont vous envisagez la sous-traitance. Je crois que vous êtes le premier groupe à comparaître qui avez dit examiner d'abord ses propres coûts, les coûts à l'interne pour voir ensuite s'il y a d'autres façons de procéder. La plupart des groupes qui ont comparu nous ont dit avoir recouru à la sous-traitance simplement en application des directives du gouvernement, et ne pas avoir seulement évaluer d'abord quels étaient les coûts et chercher

[Text]

the best value for the tax dollar. So I appreciate that. I guess the next step is to do the analysis and see how much more. . . and where it really benefits.

But something that has come across my desk in terms of contracting out, and that has a relationship, is the foul language on CBC programming, whether it's television or radio. I wonder if there is a connection with contracting out. As you bid for these programs for prime time and you're bidding on dollars as well as audience participation, maybe you have to have some of this foul language to compete with what's coming across the border.

When you look at buying programs, do you have any guidelines that meet what we would like to call Canadian ethics, perhaps, in language and so on? It comes across my desk more and more: the language, which people feel is totally unnecessary and they would prefer not to accept in this country.

Mr. McEwen: We have a full set of program policies that deal with things such as language, violence, sex stereotyping, etc. Any program we purchase, co-produce, or produce ourselves has to meet those guidelines. That's our obligation as a corporation.

Sometimes if there's profanity in a program it is there because the producer feels, and the CBC would agree with that in this particular example, it is germane to the program. It is a judgment call, and one we reflect on, because we get those letters too, and we respond to them. I take them very seriously. A lot of them end up on my desk.

Sometimes errors are made, and then we take action. But there is a full range of program policies that act as guidelines we expect our partners and the private entrepreneurs and our own producers will live up to.

Mrs. Brushett: So is contracting out playing a role in this? I guess you're buying what people are writing.

Mr. McEwen: When we work with an independent producer, we have what we call a "production executive" with the CBC that works with the independent producer. It works on script development, the hiring of the actor, the production development itself. So we're fully involved. Sometimes, obviously, there's tension there. But we are not forced to take anything we don't find acceptable.

Mrs. Brushett: You can rewrite the script.

Mr. McEwen: We don't rewrite, but we negotiate it.

Mrs. Brushett: I have one follow-up question. I learned last week there are 9,000 employees at the CBC. As I express those views, like my honourable colleagues across the table here, I am concerned about regional representation, regional programming. It's vital to the integrity of this country, and it is what makes the CBC what it is, from my perspective.

[Translation]

ensuite comment on pouvait optimiser les fonds publics. J'en prends donc bonne note. Je suppose que l'étape suivante consiste à faire l'analyse et à voir combien cela coûte de plus. . . et quels sont les cas où c'est vraiment avantageux.

En examinant la sous-traitance j'ai été saisi d'une question qui s'y rattache, soit le langage grossier utilisé dans des émissions de Radio-Canada, que ce soit à la télévision ou à la radio. Je me demande si cela a un rapport avec la sous-traitance. Quand vous soumettez des appels d'offres pour ces émissions aux heures de grande écoute et que vous misez sur des revenus et sur les auditoires que vous voulez attirer, peut-être pensez-vous devoir vous aussi parsemer la programmation d'un peu de ces propos grossiers pour faire concurrence aux émissions qui viennent de l'autre côté de la frontière.

Quand vous envisagez l'achat d'émissions, avez-vous des directives qui correspondent à ce qu'on aimerait appeler l'éthique canadienne, peut-être, sur le plan du langage et autre? La question m'est de plus en plus souvent posée: celle de ce langage, que les gens trouvent parfaitement inutile et qu'ils préféreraient qu'on n'accepte pas dans notre pays.

M. McEwen: Nous avons tout un ensemble de lignes de conduite en matière de programmation qui traitent notamment du langage utilisé, de la violence, des stéréotypes sexuels et ainsi de suite. Toute émission que nous achetons, que nous coproduisons ou que nous réalisons nous-mêmes doit respecter ces directives. Nous en avons l'obligation en tant que Société.

S'il arrive qu'un juron soit proféré au cours d'une émission, c'est que le producteur estime, et Radio-Canada serait d'accord dans cet exemple donné, que cela a sa place dans cette émission. C'est une question de jugement, une question à laquelle nous réfléchissons, car nous recevons aussi des lettres à ce sujet, et nous y répondons. Nous prenons ces plaintes très au sérieux. Un bon nombre d'entre elles aboutissent sur mon bureau.

Parfois on fait des erreurs, et alors nous prenons des mesures en conséquence. Toutefois il existe tout un ensemble de principes en matière de programmation qui équivalent à des directives que, nous l'espérons, nos partenaires et les entrepreneurs du secteur privé de même que nos propres producteurs respectent.

Mme Brushett: Est-ce que la sous-traitance joue un rôle là-dedans? Je suppose que vous achetez ce que des gens écrivent.

M. McEwen: Quand nous travaillons avec un producteur indépendant, nous avons à Radio-Canada ce que nous appelons un bureau de production qui travaille avec le producteur indépendant. Ils participe à la rédaction du script, au recrutement des acteurs, à la production même. Nous participons donc pleinement. Parfois, évidemment, il y a des tensions. Mais nous ne sommes pas forcés d'accepter des textes que nous ne trouvons pas acceptables.

Mme Brushett: Nous pouvons réécrire le script.

M. McEwen: Nous ne le faisons pas, mais nous négocions.

Mme Brushett: J'ai une autre question. J'ai appris, la semaine dernière, que Radio-Canada compte 9 000 employés. Si j'exprime ce point de vue, comme mes honorables collègues d'en face, c'est parce que je m'intéresse à la représentation régionale, à la programmation régionale. Elle est vitale pour l'intégrité du pays, et c'est ce qui distingue Radio-Canada, à mon avis.

[Texte]

Of those 9,000 employees, how many of them would be in the regions as opposed to the central programming office?

Mr. McEwen: It's about half, about 4,500. Then there are about 2,000 in Toronto and 2,000 in Montreal. Then engineering headquarters and some administrative units make up the rest.

Mrs. Brushett: It's well dispersed, is it?

Mr. McEwen: It's very well dispersed.

The Chairman: Mr. McEwen, the multi-topic questions you've been receiving I think really speak to the power and the pervasiveness of the CBC, so you should take them as a compliment.

[Traduction]

Sur ces 9 000 employés, combien sont dans les régions par rapport à l'administration centrale qui s'occupe de la programmation?

M. McEwen: Environ la moitié, environ 4 500. Il y en a environ 2 000 à Toronto et 2 000 à Montréal. Les bureaux centraux de l'ingénierie et certains bureaux administratifs complètent le tout.

Mme Brushett: C'est bien réparti, n'est-ce pas?

M. McEwen: C'est très bien réparti.

Le président: Monsieur McEwen, les questions sur des sujets variés qu'on vous a posées témoignent vraiment bien, je pense, de la puissance et du rayonnement de Radio-Canada, et vous devriez y voir là un compliment.

• 1205

I want to exhibit our eclectic tastes even further. I'm going to raise something that has nothing to do with contracting out. I hope you don't feel blind-sided. I don't even expect you to reply. But it's something that's been on my chest for the last few hours and I have to get it off. I'm going to use this platform to do just that. It relates to the CBC bid to televise the Bernardo trial.

I speak not for the committee, I speak only for myself, but I can tell you, Mr. McEwen, as a former journalist, that effort on the part of the CBC offends my journalistic sensibilities. I think that effort reaches into the gutter of "infotainment". It is pandering to sensationalization and the Americanization of not only public broadcasting but also Canadian broadcasting.

Mr. McEwen, I say that as a friend of public broadcasting. You know I support public broadcasting and I support the CBC. For the life of me, I don't understand why you people would make this kind of request. I could expect it from someone in the private sector who is beholden to the almighty dollar and who needs money to make a profit. You people don't need it to that extent. You do need money; I know you're facing a money crunch. But I don't think Canadians provide almost \$1 billion in taxpayers' money so that CBC journalists can reach down into the gutter.

We are not going to learn anything, Mr. McEwen, from coverage of the Bernardo trial except that this was a murder that was ghoulish, bordering on the macabre. I would hope our CBC journalists would remember, among other things, that they're teachers and that they're trying to provide us with information.

I really feel strongly about this. I suppose I feel strongly because it comes out against what we have been seeing in the United States over the O.J. Simpson trial. The national preoccupation with the O.J. Simpson trial wants to make me vomit. It does, Mr. McEwen. It just does not say one positive thing about broadcasting in the United States.

Je vais faire étalage encore plus de nos goûts éclectiques. Je vais soulever un sujet qui n'a rien à voir avec la sous-traitance. J'espère que vous ne vous sentirez pas pris au dépourvu. Je ne m'attends même pas à ce que vous répondiez. Cependant c'est quelque chose qui me tracasse depuis quelques heures et j'aimerais en avoir le coeur net. Je vais profiter de cette tribune pour le faire. Il est question de la soumission de Radio-Canada pour téléviser le procès de Paul Bernardo.

Je ne parle pas au nom du comité, mais en mon nom propre. Je peux quand même vous dire, monsieur McEwen, qu'en tant qu'ancien journaliste, cette tentative de la part de Radio-Canada offense ma morale journalistique. Je pense que cette initiative abaisse Radio-Canada au rang de la presse à sensation. Elle cède ainsi à la tentation de sensationnalisme et de l'américanisation non seulement de la radiodiffusion publique mais aussi de la radiodiffusion canadienne.

M. McEwen, je le dis en tant que partisan de la radiodiffusion publique. Je sais que vous soutenez la radiodiffusion publique et je soutiens Radio-Canada. Jamais au grand jamais je ne comprendrai pourquoi vous, entre tous, voulez présenter une demande pareille. Je pourrais m'y attendre de quelqu'un du secteur privé qui sacrifie tout au sacro-saint dollar et qui doit absolument trouver de l'argent quelque part. Vous, vous n'en avez pas besoin à ce point. Vous avez besoin d'argent; je sais que pour vous aussi l'argent se fait rare. Mais je ne pense pas que les Canadiens accordent à Radio-Canada des subventions de près d'un milliard de dollars pour que ses journalistes se traînent dans la fange.

Nous n'allons rien apprendre, M. McEwen, de la télédiffusion du procès Bernardo si ce n'est qu'il s'agit d'un meurtre morbide, macabre. J'ose espérer que les journalistes Radio-Canada se souviendront, entre autres choses, qu'ils ont pour mission d'enseigner et de nous fournir de l'information.

Cette question me touche vraiment à coeur. Je suppose qu'elle me touche tant à coeur parce qu'elle se pose au moment même où l'on voit ce qui se passe aux États-Unis dans le procès d'O.J. Simpson. L'obsession nationale que suscite le procès d'O.J. Simpson me soulève le coeur. C'est vrai, M. McEwen. Cela ne dit absolument rien de bon au sujet de la radiodiffusion aux États-Unis.

[Text]

I feel so strongly about that, Mr. McEwen. I'm only one parliamentarian. I'm only one MP. I'm only one citizen. But by God, I'm going to use this platform to say what I have just said. I hope the media will quote me. I just don't expect this from public broadcasting.

You know, oddly enough, Mr. McEwen, oddly enough, I have great sympathy, as a former journalist, for covering, with television, courtroom proceedings. But if, as the CBC and as a public broadcaster, you're going to start covering courtroom proceedings, then don't start at this level. I don't think the Canadian people are ready for it. You're going to attract the wrong types of people, and you're going to draw people to the wrong conclusions. I think we should be informed. In principle I'm not against bringing microphones and cameras into the courtroom, but this—no.

So I've said it. I don't know whether I have any support from my committee, and I really don't care. I speak only as an individual, Mr. McEwen.

That's it.

Mr. McEwen: Mr. Chairman, may I respond?

The Chairman: Of course you can, but I'm not asking you to.

Mr. McEwen: No, I know that.

The Chairman: You may consider yourself blind-sided.

Mr. McEwen: Modestly so, but that's all right.

The Chairman: Don't take it personally.

Mr. McEwen: I don't.

This appeal to have television camera access to the courtroom has nothing to do with money, and from our point of view it has nothing to do with sensationalism. It has everything to do with principles. This is not the first time the CBC has asked for this right. We have done so on several occasions, going back a number of years now. On some of them I've been involved directly in terms of authorization.

• 1210

It was felt that given the secrecy over the Homolka trial, the issues that came from a closed courtroom environment, and the suspicion, anger, and rage that has gone on over that issue, in order for justice to be done it must seem to be done, and it must stand the test of public scrutiny. It is on that basis that the corporation has asked to have the right to put in television cameras. That's not to say that we'll choose to televise it. It is the right. The issue of whether we choose to televise it must be made after we have the right.

The second major point is that it is ironic that Canadians are subjected to the American justice system in drama in prime time television over God knows how many channels every night of the week. It is subjected to the O.J. Simpson trial and a

[Translation]

Cette question me tient vraiment beaucoup à coeur, M. McEwen. Je ne suis qu'un simple parlementaire, qu'un député. Je ne suis qu'un citoyen. Mais ma foi, je vais profiter de cette tribune pour dire ce que j'ai à dire. J'espère que les journalistes me citeront. J'étais loin de m'attendre à cela de la part d'un radiodiffuseur public.

Vous savez, et cela peut sembler bizarre, M. McEwen, assez bizarre, mais en tant qu'ancien journaliste je suis très bien disposé envers la télédiffusion des délibérations des tribunaux. Cependant, si sous l'égide de Radio-Canada, en tant que radiodiffuseur public vous devez commencer à radiodiffuser les séances des tribunaux, alors ne commencez pas à ce niveau. Je ne crois pas que les Canadiens soient prêts à cela. Vous allez attirer le mauvais auditoire et vous allez amener les gens à tirer des conclusions erronées. Je pense que nous devons être informés. En principe, je ne m'oppose pas à ce qu'on autorise les microphones et les caméras dans les tribunaux, mais cela—non.

C'est dit. Je ne sais pas si j'ai l'appui du comité, et vraiment peu m'importe. Je ne parle qu'en mon nom propre, monsieur McEwen.

C'est cela.

M. McEwen: Monsieur le président, puis-je répondre?

Le président: Bien sûr, vous le pouvez, mais je ne vous demande pas de le faire.

M. McEwen: Non, je le comprends.

Le président: Vous pouvez estimer avoir été pris au dépourvu.

M. McEwen: Je dois bien le dire, mais ça va.

Le président: Ne vous sentez pas personnellement visé.

M. McEwen: Je ne le vois pas ainsi.

Cette demande visant à permettre l'entrée des caméras de télévision au tribunal ne répond à aucune considération pécuniaire et à notre point de vue n'a rien à voir non plus avec le sensationnalisme. C'est entièrement une question de principes. Ce n'est pas la première fois que Radio-Canada demande qu'on lui reconnaisse ce droit. Nous l'avons demandé à plusieurs reprises, depuis nombre d'années. Dans certains cas, j'ai même participé directement à l'autorisation.

On a jugé, étant donné le secret entourant le procès Homolka, les questions que posait une telle situation à huis clos et les doutes, la colère et la rage qui ont entouré toute cette affaire, que pour que justice soit faite on doit avoir l'impression qu'elle a été rendue et le public doit pouvoir s'en rendre compte. C'est la raison pour laquelle la Société a demandé le droit d'installer ses caméras de télévision. Cela ne veut pas dire que nous déciderons de téléviser le procès. C'est une question de droit. Quant à savoir si nous choisirons ou non de le téléviser cette question sera tranchée lorsque nous aurons obtenu ce droit.

Le deuxième point important est qu'il est assez ironique que les Canadiens puissent suivre à la télévision aux heures de pointe sur je ne sais combien de canaux tous les soirs de la semaine des procès américains. Il y a le procès de O.J. Simpson

[Texte]

number of other major trials that are now going on in the United States. Yet for some strange reason we cannot see our own justice system in play with important, sensible, and albeit terribly, terribly emotional issues. As citizens of this country, we believe that citizens have a right to see their justice system in play.

The Chairman: Thank you for that. We could get into a debate, but I think I've already abused my privileges enough.

Mr. Murray and then Mrs. Catterall.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Thank you, Mr. Chairman. I might just say at the outset that I couldn't have said it as eloquently as the chairman did, but I totally agree with what he had to say. I'll leave it at that and go on with questioning.

Mr. Cotsman, you used the term "core competencies" towards the end of your presentation. I thought it was interesting. I think it's good that we're looking at the CBC as a corporation that reflects much of what government is all about. You have a lot of the normal administrative responsibilities to worry about, but also there's a creative element. If you look at other government departments, you may compare the creative side of the CBC with maybe the policy-making side in those departments.

I'm interested in the idea of institutional memory. Where are the keepers of the flame, so to speak, within the CBC? When it's thinking of contracting out, does a corporation like the CBC go through an exercise of trying to identify key internal resources that safeguard the traditions of the corporation and allow it to keep focused on its mandate, or alternatively, is that even important? It may not be important, but an institution like the CBC, I believe, is very important to the country. Again, I am one of those CBC supporters.

I understand that in the revision of the act back in, I think, 1991 the obligation to support national unity was withdrawn from your mandate. Perhaps I'm mistaken on that, but I understand it was. I think CBC serves a very useful purpose in that area and in just a general idea of informing Canadians about themselves.

Getting back to that question of institutional memory, I am just wondering if that is important to you and if you see some way in which contracting out might negatively impact that at some point.

Mr. McEwen: It's a very interesting question that you raise. Some in the organization would say that I am the institutional memory, having been around for so long.

However, we do think these things through, certainly on the programming side. Programming decisions are not made just on the expediency of whether it's cheaper or whatever. They are made in the context of what our mandate is and what our obligations are. Certainly on the creative side, that becomes a key element in deciding whether we go out, whether that idea is the right idea to pursue, and whether that fits the schedule.

[Traduction]

et un certain nombre d'autres grands procès qui se déroulent actuellement aux États-Unis. Or, pour une raison étrange, nous ne pouvons pas voir notre propre système à l'oeuvre alors qu'il s'agit de questions très importantes et délicates et qui suscitent évidemment énormément d'émotion. En tant que citoyens canadiens, nous estimons que nos concitoyens ont le droit de voir ce qui se passe dans nos tribunaux.

Le président: Merci. Nous pourrions nous lancer dans un débat mais je crois que j'ai déjà suffisamment abusé de mes privilèges.

Monsieur Murray, puis madame Catterall.

M. Murray (Lanark—Carleton): Merci, monsieur le président. Permettez-moi tout d'abord de dire que je n'aurai certainement pas été aussi éloquent que le président mais que je suis tout à fait d'accord avec lui. J'en resterai là et passerai maintenant à mes questions.

Monsieur Cotsman, vous avez, vers la fin de votre exposé, parlé de «compétences essentielles». J'ai trouvé cela intéressant. Je pense qu'il est bon que nous considérions la SRC comme une société qui correspond assez bien aux autres institutions de l'État. Vous vous acquittez d'une foule de responsabilités administratives normales mais il y a également un élément créatif. Si vous considérez d'autres ministères, vous pouvez dire dans un sens que la fonction créative de la SRC correspond en quelque sorte à la fonction décisionnelle de ces ministères.

L'idée de mémoire institutionnelle m'intrigue. Où sont ceux qui raniment la flamme, pour ainsi dire, de la SRC? Lorsque la société envisage la sous-traitance, est-ce qu'elle essaie de trouver des ressources internes clés qui assurent le maintien de la tradition de la Société et lui permettent de bien respecter son mandat ou, au contraire, cela n'est-il pas jugé important? En effet, j'estime qu'une institution comme la SRC est très importante pour le pays. Je répète que je suis un de ceux qui sont très favorables à la SRC.

Je crois comprendre que lorsque la loi a été révisée en 1991, si je ne m'abuse, on a éliminé de votre mandat l'obligation de favoriser l'unité nationale. Peut-être fais-je erreur mais je crois que c'est ce qui s'est passé. J'estime que la SRC joue un rôle très utile dans ce domaine, ne serait-ce qu'en informant les Canadiens quant à la réalité canadienne.

Pour revenir à cette question de mémoire institutionnelle, je me demandais simplement si vous jugez que c'est important et si vous ne craignez pas que la sous-traitance puisse avoir éventuellement une incidence négative.

M. McEwen: C'est une question très importante. Il y en a qui diraient que je suis cette mémoire institutionnelle car je suis là depuis si longtemps.

Toutefois, nous réfléchissons en effet à ce genre de choses, en tout cas en ce qui concerne la programmation. Les décisions de programmation ne sont pas prises en fonction simplement du coût ou d'autres choses. Elles sont prises dans le contexte de notre mandat et de nos obligations. Il est évident que pour ce qui est de la création, cela devient un élément clé de nos décisions, lorsqu'il faut savoir si l'idée doit être poursuivie et si cela correspond au programme.

[Text]

Let me give you just a modest example not necessarily of the national unity issue—which is now, I believe, to promote a sense of national consciousness—but of the kind of Canadian programming we do.

There are two kinds of drama programs that are produced in Canada. One is drama for Canadian markets that has a Canadian focus, that reflects and is understood by Canadians. In other words, it has the moose in Moose Jaw. There is another kind of Canadian program that is produced for the North American market that doesn't have the moose in Moose Jaw.

• 1215

We tend to focus on the former in our contracting out, whereas the private sector tends to focus on the latter, because they need that North American market for the distribution. *Due South*, which is produced by Alliance, a major popular program in the United States carried on one of the major American networks, is produced in Canada. It's about a Mountie who lives and solves crimes in Chicago. Some of you may know that. It's a good program. But it's not necessarily our mandate.

Alliance, which is an independent producer, also produces for us a program called *North of 60*. This is a program about this country which is reflective of our lifestyle, our images, and our people. It does not find a wide audience in the United States. It is produced for the Canadian market. We chose to contract for that one, not for *Due South*.

Mr. Murray: We have found in our discussion with other witnesses that quite often managers in the public service aren't necessarily all that expert in managing contracts. It's a problem. You have people who one day were doing the job themselves ending up managing somebody else who is doing a job they could perhaps do as well, or better. Is that a concern within the CBC? Is that something you've bumped into yourselves?

Mr. Cotsman: Yes, definitely that's an issue that comes up. Our way of dealing with it is first of all, in this expenditure review I was referring to, when we look at different areas, usually we bring in people from other parts of the organization who aren't carrying responsibility for that particular area to help in the review. That's one way to help.

Secondly, we've built up a certain expertise in a small group of being able to conduct full-scale tenders. So we usually rely on them to drive the process. Again, it's not every manager who knows how to mount a formal process. Again, that helps to make sure the process is fair and done professionally.

The last part is probably the hardest. If you do decide to contract out, you still need somebody inside who is managing the contract. That can be harder. I think to date we've managed to get additional training for people or to give them some sort of exposure that gave them the necessary ability to manage it. We've had to work around it.

[Translation]

Permettez-moi de vous donner simplement un petit exemple qui ne porte pas nécessairement sur la question de l'unité nationale—ce que l'on appelle maintenant, si je ne m'abuse, un sentiment de conscience nationale—cela vous donnera une idée du genre de programmation que nous faisons.

Il y a deux types de production théâtrale au Canada. La production destinée aux marchés canadiens qui est plus canadienne, qui reflète la réalité canadienne et comprise par les Canadiens. Autrement dit qui n'hésite pas à parler de Pistole à Trois-Pistoles. Il y a un autre type de programmation canadienne qui s'adresse aux marchés nord-américains et qui évitent les connotations purement canadiennes.

Pour la sous-traitance nous insistons davantage sur la première forme de programmation, même si le secteur privé a tendance à favoriser la seconde parce qu'il a besoin de ce marché nord-américain pour la distribution. *Due South* qui est produit par Alliance, émission très populaire aux États-Unis où elle passe sur l'un des grands réseaux, est produite au Canada. C'est l'histoire d'un membre de la Gendarmerie royale qui vit à Chicago où il fait enquête et solutionne les crimes. Certains d'entre vous le savent peut-être. C'est une bonne émission. Mais ce n'est pas nécessairement notre mandat.

Alliance, qui est un producteur indépendant, produit également pour nous une émission sous le titre *North of 60*. C'est une émission sur le Canada qui présente notre style de vie, nos images et notre peuple. Elle n'est pas largement diffusée aux États-Unis. Elle est produite pour le marché canadien. Nous avons choisi de sous-traiter pour cette émission, mais non pour *Due South*.

M. Murray: Nous avons constaté dans notre discussion avec d'autres témoins que, très souvent, les cadres de la fonction publique ne sont pas particulièrement habiles dans la gestion de contrats. C'est un problème. Il y a des gens qui un jour font le travail eux-mêmes et se retrouvent à diriger quelqu'un d'autre qui fait un travail qu'il pourrait peut-être faire aussi bien ou mieux eux-mêmes. Cela pose-t-il un problème à la SRC? Vous êtes vous vous-même heurté à cela?

M. Cotsman: Oui, c'est certainement parfois un problème. Ce que nous avons commencé par faire, dans le cas de l'examen des dépenses dont je parlais, a été de considérer différents secteurs, nous faisons venir des gens d'autres secteurs de l'organisation qui n'ont pas de responsabilités dans le secteur que nous étudions. C'est une façon de remédier au problème.

Deuxièmement, nous avons maintenant un petit groupe de spécialistes qui peuvent se charger entièrement des appels d'offres. Nous leur demandons donc, en général, de s'en occuper. Là encore, tous les cadres ne savent pas comment organiser tout cela. C'est pourquoi nous voulons nous assurer que le processus est juste et sérieux.

La dernière partie est probablement la plus difficile. Si l'on décide de sous-traiter, il faut encore que quelqu'un s'occupe de gérer le contrat. Ce peut être plus difficile. Je crois que jusqu'ici nous sommes parvenus à assurer une formation complémentaire pour les gens qui en ont besoin, ou à leur donner les éléments voulus pour gérer un contrat. Nous avons dû trouver une solution.

[Texte]

But you're right, it is an issue that does have to be dealt with.

Mrs. Catterall (Ottawa West): You face, as we do, and will increasingly, the dilemma of cutting your staff, cutting your costs. I would be interested in knowing how you have balanced off this consideration. You've let people go. I can't help wondering if you were letting people go at the same time as work they could have been doing was being contracted out to others. I am getting the impression it was not a major consideration, unfortunately.

Mr. McEwen: Of course it was a major consideration. But again, the arrangements we have worked out with our unions are very clear. We don't let anybody go as a cause of contracting out. That's in the contracts. That's in the nature of the relationship.

Over a number of years, through attrition and what not... Again, I will use the creative area Mr. Harvard pointed out. We did have all across the country and in Toronto and Montreal, at our network headquarters, a much bigger entertainment establishment, if I could put it that way, of producers, associate producers, and production assistants. Some are still there. But as they retired, or through attrition or whatever, a lot of that work, because of a deliberate act of government policy that created an independent production community, has gone to that independent production community, and we have made that change ourselves. We have saved in those direct staff dollars, and now a lot of it is contracted out or on a per-occasion basis or whatever.

But nobody, the day that happened, lost their jobs to it. I think that's an important distinction.

[Traduction]

Mais vous avez raison, c'est une question qu'on ne peut éviter.

Mme Catterall (Ottawa-Ouest): Vous faites face, comme nous, au dilemme grandissant que posent les compressions de personnel et la réduction des coûts. J'aimerais savoir comment vous vous y êtes pris jusqu'ici. Vous avez mis des gens à pied. Je me demande évidemment si, alors que vous mettiez des gens à pied, vous ne sous-traitez pas le travail qu'ils auraient pu faire. J'ai l'impression que l'on a pas toujours bien examiné cette situation.

M. McEwen: Évidemment, on y a réfléchi. Mais, là encore, les dispositions que nous avons prises avec nos syndicats sont très claires. Nous ne mettons personne à pied pour sous-traiter son travail. C'est dans les conventions collectives. C'est dans la nature des relations que nous avons avec notre personnel.

Avec les années, grâce aux départs volontaires et autrement... Là encore, je reviendrai sur ce que signalait M. Harvard. Nous avons partout au pays, ainsi qu'à Toronto et à Montréal, aux quartiers généraux de nos réseaux, beaucoup plus de monde, qu'il s'agisse de producteurs, de producteurs associés, d'adjoints à la production. Il y en a qui sont encore là. Mais au fur et à mesure qu'ils ont pris leur retraite ou qu'ils sont partis d'une façon ou d'une autre, beaucoup de ce travail—parce que la politique gouvernementale a délibérément poussé à créer des sociétés de production indépendantes—a été confié à des sociétés indépendantes; nous avons fait cela nous-mêmes. Nous avons économisé en coûts directs de personnel et, maintenant, beaucoup du travail est sous-traité ou confié ponctuellement à contrat.

Toutefois, personne, le jour où cela s'est fait, n'a perdu son travail à cause de cela. Je crois qu'il est important de le souligner.

• 1220

Mrs. Catterall: I guess I'm trying to ask you to look at it more globally. I don't remember the numbers, but people were being laid off at your TV studio out on Lanark Avenue in the west end. What effort was there to examine any work being contracted or anticipated to be contracted to see whether in fact those people couldn't be working on it?

Mr. McEwen: We did go through that exercise particularly in 1990-91, when we looked at the work our staff was doing and what was contracted out. We faced that decision all across the country. Those were cuts by which we actually dropped services and programs. Mr. Bellemare referred to weekend news. That was one of them. We stopped doing weekend news.

In some cases we actually stopped the service. In places like Rimouski or Calgary, we closed the station. Those were services that we stopped. It had nothing to do with contracting out.

Mrs. Catterall: Let me ask you one final question. I wish we had longer. I'd really like to know how that 48% in your budget that goes on contracting is broken down. How much goes to suppliers? How much actually goes to having people working for you on an ongoing basis on contract?

Mme Catterall: Je suppose que j'aimerais que vous envisagiez la question d'une façon plus générale. J'ai oublié les chiffres, mais vous avez mis du personnel à pied à votre studio de télévision de l'avenue Lanark dans l'Ouest de la ville. Dans quelle mesure avez-vous examiné la question de savoir si le travail donné à contrat, ou qui serait donné à contrat, ne pourrait pas être confié à ces employés?

M. McEwen: Nous avons effectué cet exercice, surtout en 1990-1991, lors d'une étude qui a porté sur le travail fait à l'interne et le travail fait à l'externe. Nous devions prendre ce genre de décisions à l'échelle du pays. Nous avons, en fait, par ces coupures, éliminé des services et des émissions. M. Bellemare a fait allusion au téléjournal de fin de semaine. C'était une des émissions que nous avons abandonnées.

Dans certains cas, nous avons mis fin à un service. Dans des endroits comme Rimouski ou Calgary, nous avons fermé la station. Nous avons tout simplement abandonné certains services; cela n'avait rien à voir avec la sous-traitance.

Mme Catterall: Permettez-moi de vous poser une dernière question. Dommage que nous n'ayons pas plus de temps. J'aimerais beaucoup connaître la ventilation des 48 p. 100 de votre budget consacré à la sous-traitance. Combien versez-vous aux fournisseurs? Combien sert à financer des contrats permanents?

[Text]

I don't think we have time to get into that, so let me just ask you about one thing. In the middle paragraph on page 3, you said that the practice of contracting out costs the CBC less but that the difference is largely made up from other sources of public funds, such as Telefilm, provincial agencies, the National Film Board, and tax breaks.

Let me ask you a very blunt question. You're saying it's costing no less, that it's costing the same amount as if the CBC were doing it all itself and possibly more. I'm not sure you can make that total comparison. Would you rather have that extra money going through Telefilm, the National Film Board, tax breaks, and so on go directly into the CBC budget? Could you do a better job for less?

Mr. McEwen: I'm not sure that we would do a better job in the production of programs for less. What it would do is address the other issue I have raised here, which is the ownership of program rights. I believe—and this is shared by a number of my colleagues in the private sector as well as in the public sector, the United States, and Europe—that if you're going to be competitive as a broadcaster as we move into the multi-media information highway age and the 200-or 500-channel universe, ownership of product is critical. The further use of that product is critical. That's where I think the taxpayer would benefit from a CBC ownership: we get further use, which allows money to come back in, and that creates more product.

If it's not coming into a public service organization and it is spread and diffuse, you won't be able to get the critical mass. I think it is an issue, and in that sense I think people are going to have to address from a policy point of view that issue.

Mrs. Catterall: It's something we might want to pass on to the committee that's responsible.

The Chairman: If you want to come back to this in a few minutes, you can, Mrs. Catterall.

Mr. Marchand, do you have a question?

Mr. Marchand: Actually, I don't have a question, but I wanted to make a comment as well, seeing that some others have made comments that have gone beyond subcontracting and . . .

The chairman mentioned earlier that CBC is a business without a rudder. That comment is interesting, and it is connected to subcontracting. There's no way you can have criteria in terms of making CBC more efficient because of the mandate of CBC. The mandate of CBC has always been, as everyone knows, to create a national image of unity and, even further, to intensify the bonds that have linked this country. That has been the mandate ever since the Massey commission in 1949.

Then there was a problem in Canada. The problem in Canada was that it didn't hold together. At that time all kinds of institutions, such as the Canada Council, were set up to bring together this country.

In spite of the fact that there is no binding history in Canada, and in spite of the fact that English Canada particularly—not Quebec as much—suffers a great deal the influence of the United States. . . English Canada has become

[Translation]

Nous n'avons sans doute pas le temps d'entrer dans les détails, mais permettez-moi de vous demander ceci: Au milieu de la page 3 de votre exposé, vous dites que la pratique de confier la production télévisuelle au secteur privé coûte certainement moins cher à la SRC, mais l'écart est principalement comblé par d'autres sources de fonds publics, comme Téléfilm, les organismes provinciaux, l'Office national du film et les allègements fiscaux.

Soyons francs. Vous dites qu'il n'en coûte pas moins, qu'en fait, il en coûte autant et peut-être même plus encore que si la SRC faisait tout à l'interne. Je ne suis pas convaincue que cette comparaison soit possible. Souhaitez-vous que ces sommes qui sont versées à Téléfilm, à l'Office national du film ou qui deviennent des allègements fiscaux soient versées directement au budget de la SRC? Pourriez-vous en faire plus avec moins?

M. McEwen: Je ne suis pas persuadé que nous parvenions à réaliser des émissions pour moins. Mais nous pourrions ainsi mieux cerner l'autre question que j'ai soulevée ici, celle des droits d'auteur pour les émissions. Je pense—et plusieurs de mes collègues du secteur privé comme du secteur public, aux États-Unis et en Europe, partagent cet avis—qu'à l'ère de l'autoroute de l'information multimédias et d'un univers de 200 ou 500 canaux, la propriété du produit devient critique si, en tant que télédiffuseur, nous voulons être compétitif. Il est essentiel de pouvoir réutiliser le produit. Le contribuable y gagnerait, à mon avis, si la SRC détenait les droits: nous pourrions réutiliser le produit, ce qui entraînerait des rentrées d'argent nous donnant les moyens de créer encore d'autres produits.

Si un organisme public ne reçoit pas cet argent, si le financement est éparpillé et sporadique, vous ne pourrez pas atteindre de masse critique. Là est la question; il faudra s'y arrêter et formuler une politique.

Mme Catterall: C'est un aspect que nous pourrions peut-être transmettre au comité responsable de cette question.

Le président: Si vous le souhaitez, madame Catterall, vous pourrez reprendre la parole dans quelques minutes.

Monsieur Marchand, vous aviez une question?

M. Marchand: En fait, je n'ai pas de question, mais je veux faire un commentaire qui va au-delà de la sous-traitance puisque d'autres l'ont fait. . .

Le président a déclaré tantôt que la SRC ressemble à un navire sans gouvernail. C'est intéressant et ce dans le contexte de la sous-traitance. Or, à mon avis, il est impossible d'établir des critères qui permettraient à la SRC d'être plus efficace à cause de son mandat. En effet, chacun le sait, la SRC a toujours eu pour mandat de promouvoir une image d'unité nationale; je dirais même, de resserrer les liens qui unissent ce pays. C'est le mandat de la SRC depuis le rapport de la Commission Massey en 1949.

À l'époque, le Canada avait un problème. Le Canada ne constituait pas un tout. On a donc créé de nombreuses institutions telles que le Conseil des arts afin d'unifier le pays.

Malgré le fait que le Canada n'a pas d'histoire commune unificatrice, malgré le fait que, tout particulièrement, le Canada anglais—le Québec beaucoup moins—subit une très forte influence des États-Unis. . . Le Canada anglais s'est

[Texte]

[Traduction]

Americanized in spite of the fact that English Canadians don't seem to want to admit to that fact and really even resent whenever that becomes obvious, as in the case possibly of the Bernardo thing.

américanisé même si les Canadiens anglais ne semblent pas vouloir le reconnaître, voire s'en offusquent lorsque cela devient évident comme, peut-être, dans l'affaire Bernardo.

• 1225

It's a fact of life; English Canada has become Americanized. And CBC has been given an impossible task. That's where all the waste has gone, where all the moneys have been spent—billions of dollars in trying to create programming... a culture that just didn't stick and still doesn't stick. Just compare that with Quebec, for example, where a typical production will cost maybe a fifth of what it does in English Canada. But the popularity of those programs—the numbers of people who watch French-language television in Quebec is much higher than in English Canada. That's a fact.

Mais c'est la vie; le Canada anglais s'est américanisé. On a confié une tâche impossible à la SRC. C'est la raison du gaspillage, c'est la raison de tous ces milliards de dollars consacrés à réaliser des émissions... pour une culture qui ne collait pas et qui ne colle toujours pas. Si on compare avec le Québec, une émission typique coûte peut-être le cinquième de ce qu'il coûte dans le Canada anglais. La cote d'écoute de ces émissions—le nombre de téléspectateurs de la télévision de langue française au Québec est beaucoup plus élevée qu'au Canada anglais. C'est un fait.

I think it's sad. I really do think it's sad.

Je pense que c'est triste. C'est vraiment très triste.

So it's not a business without a rudder; it's as though CBC has a disabled rudder, or a deforming rudder, a wasteful rudder. We're investing billions of dollars—well, not each year, but certainly millions of dollars each year—in a process that just does not fulfil the first mandate of the CBC, an impossible task.

Donc ce n'est pas un navire sans gouvernail; c'est plutôt qu'à la SRC, le gouvernail est en panne; ou qu'il déforme la réalité, qu'il entraîne le gaspillage. Nous investissons des milliards de dollars—pas chaque année, mais certainement des millions tous les ans—dans un processus qui ne permet même pas à la SRC de se décharger de son mandat premier, qui constitue une tâche impossible.

The Chairman: Mr. Bellemare, why don't you put your question now, and then perhaps Mr. McEwen can answer both right afterwards.

Le président: Monsieur Bellemare, pourquoi ne pas poser votre question maintenant? M. McEwen pourra peut-être vous répondre à tous les deux tout de suite après.

Mr. Bellemare: Mr. McEwen, my concern now is this. On contracting out, if you operate too much like private industry, is there a risk that you would be going away from your mandate, a risk that the culture—and I don't mean culture in the sense of the arts but the culture of an administration, of a corporation, in your case the operational aspect. There's a culture that always develops. It's an attitude, it's a way of operating; you call it what you want. Is there a risk that the culture of operations will be killed and your mandate will become more and more difficult to attain because you are going to be too much like a private sector programmer?

M. Bellemare: Monsieur McEwen, voici ce qui me préoccupe. En ce qui concerne la sous-traitance, si vous copiez le secteur privé ne risquez-vous pas de vous éloigner de votre mandat? Ne risquez-vous pas que la culture—et je n'entends pas culture au sens des arts, mais au sens organisationnel, au sens d'une entreprise, au sens, dans votre cas, du fonctionnement de la SRC... Une culture s'implante toujours. C'est une attitude, c'est une façon de fonctionner. Vous pouvez appeler ça comme vous voudrez. Est-ce que l'on risque de voir mourir votre culture de fonctionnement, et rendre ainsi votre mandat de plus en plus difficile à remplir parce que vous ressemblez trop à un radiodiffuseur du secteur privé?

Mr. McEwen: We've had this debate ourselves in-house, and others in the private sector have indeed debated it with us. I answer it this way.

M. McEwen: Nous en avons discuté entre nous; et avec d'autres du secteur privé. Permettez-moi de vous répondre.

We are an institution that at its core has public service values. In the articulation of those public service values through our program services, we will use whatever the best business operational practice is, in the most effective and efficient way, to deliver those services that reflect those values. I don't see the two of them opposed to each other. Good management practice and operating efficiency is good management practice and operating efficiency, but it's to meet the public service core values.

L'institution que nous sommes est fondée sur des valeurs de service public. Pour traduire ces valeurs de service public en émissions, nous aurons recours aux meilleures pratiques commerciales, de la façon la plus efficace et la plus efficiente, afin d'offrir les services qui reflètent nos valeurs. Je ne pense pas qu'il y ait contradiction. Les bonnes pratiques de gestion et d'efficacité opérationnelles sont ce qu'elles sont, et servent à refléter nos valeurs fondamentales de service public.

Mr. Bellemare: And your culture is not going to be affected negatively.

M. Bellemare: Et il n'y aura pas d'incidence négative sur votre culture.

Mr. McEwen: I don't think so.

M. McEwen: Je ne le pense pas.

Mr. Bellemare: I appreciate that answer.

M. Bellemare: Je vous remercie de cette réponse.

[Text]

[Translation]

Now, to go to the two again to compare, if the private industry contracts out and the public sector contracts out, in the public sector the bottom line is what counts, but in the public sector the transparency is paramount. If your contractors, the managers who give out contracts, could possibly be recycled—a colleague of mine did not use that term, but I think he was getting close to that—for example, from production or whatever into a job... You're in charge of contracts, so he's in charge of contracts. And if you follow the Treasury Board guidelines, in my mind they are no good because there is too much flexibility and there is no penalty if you don't follow them. There is no penalty. So you are left to your own broad sense of experience.

As for this transparency, how do you account to the public that it was done properly, that it was the best value for the dollar, and that there was no hanky-panky or the fraternity was not at work?

• 1230

Mr. Cotsman: We actually take pride in the processes we have in place, particularly our tendering processes. You're probably right that we tend to use formal processes more often and for more things than a private sector company might, because of the issue of transparency. We want to be able to stand up and say, look, we followed a process that was very exact and fully auditable. The Auditor General can come in, and does come in, and can examine it and give us a clean bill of health. So we probably do put more pressure on formal processes.

Of course we are not bound by Treasury Board guidelines. As a crown corporation, we run our own businesses and our own contracting procedures. We're quite careful about selecting who is involved and who runs these processes. As I indicated earlier, we've actually built up an expertise, a core group that is very good at running very formal reviews and very formal processes.

As I say, we have a sense of pride that we do it properly.

Mr. Bellemare: May I interrupt? If I believe you—and I do—then you're suggesting you do have penalties for those who do not operate properly in managing contracts. Have you ever penalized anyone for mismanaging a contract?

Mr. Cotsman: Yes, sir.

Mr. Bellemare: That's good news.

Mrs. Catterall: I want to pursue this a little. You mentioned that good operating and management principles are good operating and management principles. Yet what page 3 tells me is that in fact there are a number of factors that are skewing your necessarily making the best operating and management decisions—the subsidies that come not directly but indirectly to you. Would you be able to tell us what a production costs and what proportion of it in fact isn't paid for

Maintenant revenons à ma comparaison de la sous-traitance dans le secteur privé et dans le secteur public. Dans le privé, l'important, c'est la rentabilité alors que dans le secteur public, c'est la transparence. Si vos entrepreneurs, c'est-à-dire les gestionnaires qui accordent les contrats pouvaient se recycler—un de mes collègues ne l'a pas présenté en ces termes, mais c'est ce à quoi il voulait en venir je pense—par exemple, pour une réalisation ou autre chose... Vous êtes responsable des contrats, et donc il est responsable des contrats. Et si vous appliquez les directives du Conseil du Trésor, elles me paraissent inadéquates car trop laxistes et ne prévoient aucune sanction à l'égard de ceux qui ne s'y conforment pas. Il n'y a pas de sanction. Donc on s'en remet à votre expérience.

Quant à la transparence, comment démontrez-vous au public que les choses ont été faites correctement, que l'on a le meilleur rapport qualité-prix et qu'il n'y avait rien de louche, ni de connivences?

M. Cotsman: Nous sommes fiers, en fait, du processus en place en particulier en matière d'appels d'offres. Il est vrai, comme vous le dites, que nous avons tendance, plus souvent et dans plus de cas que le secteur privé, à recourir aux procédures formelles pour les appels d'offres, en raison de l'impératif de transparence. Nous voulons, en effet, pouvoir en toutes circonstances démontrer que nous adhérons aux règles les plus strictes et que nous n'avons rien à cacher. À tout moment le vérificateur général peut venir examiner nos livres—et c'est ce qu'il fait—sans rien n'y trouver à redire. C'est pourquoi, plus que tout autre, nous veillons à être en règle.

Bien entendu, en tant que société de la Couronne nous ne sommes pas tenus de nous plier aux directives du Conseil du Trésor; nous sommes maîtres de notre propre gestion et de nos procédures de sous-traitance. C'est avec soin que nous sélectionnons ceux qui y participent et qui sont chargés d'appliquer ces processus. Comme je le disais tout à l'heure, nous nous en sommes même faits une spécialité. Nous avons constitué un groupe qui excelle à appliquer des processus très stricts et à procéder à des examens très sévères.

Nous tirons fierté de la rigueur et de la qualité de notre administration.

M. Bellemare: Me permettez-vous de vous interrompre? D'après ce que vous dites—et je ne mets pas en doute vos paroles—vous auriez donc prévu des sanctions pour ceux qui ne procèdent pas de façon réglementaire dans l'adjudication des contrats. Vous est-il jamais arrivé de sanctionner quelqu'un pour n'avoir pas respecté ces règles?

M. Cotsman: Oui, monsieur.

M. Bellemare: Voilà une bonne nouvelle.

Mme Catterall: Je voudrais m'attarder un peu sur ce sujet. Vous disiez que de solides principes de gestion et de bonnes règles d'exploitation vous paraissaient essentielles, mais à la page 3 vous dites qu'en réalité il existe plusieurs facteurs qui interviennent pour fausser vos décisions, à savoir les subventions qui ne vous sont pas versées directement, mais indirectement. Pourriez-vous nous dire ce que coûte une émission, et quelle est la proportion qui est effectivement payée par Radio-Canada?

[Texte]

by the CBC? It relates to the transparency issue. What's the real cost of a production to the taxpayers, and how do parliamentarians get to know that?

Mr. McEwen: We can break down the cost of a production. It depends on the production. I always like to take the mythical one hour of television, of a drama. The range for producing drama, with all due respect to Mr. Marchand—I'm sorry he's not here—for major international-standard drama, is anywhere from \$750,000 or \$800,000 Canadian through to about \$1.2 million. It depends on the complexity and the range and whether you're shooting on location or whatever.

When the CBC produces it, it's within that range. It tends usually to be at the lower end of that range. When the independent production sector produces it, using a licence fee from the CBC at about a third, Telefilm money at about a third, leaving about a third to be raised through provincial agencies, offshore producers, maybe even a modest fee from a speciality channel that wants a third run or a third window on it, the cost of that can be anywhere up to 100% for the taxpayer, in one form or another, to about 80% for the taxpayer. In other words, in some cases the taxpayer does get a break. But then you have to look at the actual cost of the production. Those productions tend to be on the upper side of that figure. So I think it's about a wash.

[Traduction]

Ma question est liée à la transparence du système. Quelle est la part des contribuables dans les coûts d'une production? Et comment les parlementaires viennent-ils à la connaître?

M. McEwen: Cela dépend de la production ou de l'émission, mais nous pouvons en ventiler le coût. Prenons l'exemple type, à savoir une heure de dramatique télévisée. En toute déférence pour M. Marchand, dont je regrette l'absence, une dramatique de niveau international coûte entre 750 000 ou 800 000\$ canadiens et 1,2 million de dollars, selon la complexité et l'ampleur de la production, selon que la production est filmée sur les lieux ou autres facteurs.

Mais le coût est de cet ordre quand il s'agit d'une production de Radio-Canada, généralement à la limite inférieure. Quand cette production est réalisée par une entreprise indépendante le coût est assumé à raison d'un tiers utilisant une taxe de licence de Radio-Canada, un tiers de Téléfilm; il reste donc un tiers de ce coût à trouver auprès des organismes provinciaux, des producteurs étrangers, voire une contribution modeste d'une chaîne spécialisée qui s'intéresse à une éventuelle troisième diffusion de l'émission. Le coût peut s'établir entre 80 et 100 p. 100 pour le contribuable, sous l'une ou l'autre forme. Autrement dit, il arrive que le contribuable s'en tire bien, mais il faut tenir compte du coût réel de la production. Le coût de ces productions atteignent généralement la limite supérieure. L'un dans l'autre, c'est à peu près cela.

● 1235

I think the independent production community is very important for this country. Don't misunderstand me, I agree with the policies that created it. However, it's now becoming a much more mature industry, and I think we're going to have to look at those policies and factor in the different kinds of roles among the independent producer, the private broadcaster, and the public broadcaster.

I think that in those roles we have an issue of ownership of product, and we are convinced that somewhere in the core of that are the seeds to help finance our own future. I think that is something that should be discussed at the policy level, the public level.

Mrs. Catterall: That's exactly why I'm pursuing it. In our review of contracting out, it's perhaps unique to your operation that in fact the way in which it's structured by public policy is perhaps skewing it. I personally would rather see you marketing products you've created with or without the independent industry and plowing that back into Canadian broadcasting than having Peter Gzowski interrupted by advertising, thank you very much.

Can you market? Are you good at that?

Mr. McEwen: We don't market as much any more because we don't have as much product as we did 10 years ago. But, yes, we think we are effective marketers.

Let me give you an example. *Million Dollar Babies* was produced in Canada with an independent as well, but the CBC went out and found an American buyer for that and reduced the cost of that program. It was on CBS, and it was number one, by the way, which we are very pleased with.

Le secteur de la production indépendante me paraît très important pour ce pays. Ne vous méprenez pas, je suis d'accord avec les politiques qui l'ont créé, mais ce secteur a atteint un degré de maturité. Nous allons devoir réexaminer les politiques en tenant compte du rôle que jouent le producteur indépendant, le radiodiffuseur privé et le radiodiffuseur public.

Il existe un problème de propriété du produit, et nous sommes persuadés que c'est là que nous trouverons les moyens de nous financer à l'avenir. C'est une question qui devrait faire l'objet d'un débat public.

Mme Catterall: C'est exactement la raison pour laquelle j'ai mis cette question sur le tapis. La façon dont la sous-traitance est déterminée chez vous par des politiques publiques qui la faussent est peut-être propre uniquement à votre cas. Personnellement je préférerais de beaucoup vous voir écouler vous-mêmes les produits que vous avez créés, le faire avec ou sans le secteur indépendant, et réinvestir vos recettes dans la radiodiffusion canadienne plutôt que d'obliger Peter Gzowski à interrompre son émission pour faire place à la publicité, ce contre quoi je m'élève de toutes mes forces.

Est-ce que vous pouvez lancer vos produits sur le marché? Est-ce que vous savez bien faire cela?

M. McEwen: Nous ne le pratiquons plus si souvent, parce que nous n'avons plus autant de produits qu'il y a 10 ans; mais nous croyons très bien nous tirer d'affaire.

Permettez-moi de vous donner un exemple: l'émission *Million Dollar Babies* a été produite au Canada, avec un producteur indépendant; Radio-Canada a trouvé un acheteur américain et ainsi diminué le prix de revient de ce programme, qui était numéro un sur CBS, ce qui nous a comblés.

[Text]

In the United States now we have in partnership a company called Northbridge that is bringing two Canadian services. Trio is a service of cultural programs, journalism, and drama, all Canadian. So every night Trio is up there, and it has *Street Legal*, *E.N.G.*, and all kinds of Canadian products from both public and private sectors. The CBC is a 50% partner in that venture. A lot of our library inventory goes into it.

The second channel is *Newsworld International*, which is the international version of *Newsworld*. We've tried to negotiate rights and what not. It would be the equivalent of CNN International. If you saw CNN International in Europe or Asia, for example, this is our equivalent of that.

We hope this company is going to take these two television services, and perhaps more, and not only market them as we are now through direct television in the United States, which is the DBS television, but also market them into the cable systems, the MSOs in the States, and we're going to go both to Asia and to Europe and look for opportunities.

In order for the public broadcaster to reap the full potential, we need to own more of our own product. Then the public benefits in two ways. One, it benefits from the profit from the partnership, assuming the partnership is going to make a profit, and I believe it will. Secondly, we profit by getting rights payments for the product we own. However, if we don't own those rights, then others will get those rights, and that money won't necessarily flow back into public service broadcasting.

The Chairman: We'll let Mr. Duhamel finish it off.

Mr. Duhamel: Very briefly, I'll make four comments, and if our guests want to react, fine. If not, perhaps some other time.

The first one is with respect to Treasury Board guidelines on contracting out. Most people who I've met thus far have said that they are useful and helpful, but obviously, like anything else, they can be improved. If there were any improvements to be suggested by you, we would welcome those. I'll just leave it at that for the time being.

The other point I want to make is with regard to violence and abuse of all types. Of all the petitions that have been generated in my riding, that one petition has outnumbered all of the others over six years of being a member of Parliament. So I encourage you to continue to do what you can with organizations such as the CRTC, etc. People want less violence and abuse. They want it diminished. I suppose they would like to see it removed completely, but that's rather difficult because various definitions enter into play.

[Translation]

À l'heure actuelle nous sommes en partenariat, aux États-Unis, avec une société appelée Northbridge qui retransmet deux services canadiens. Trio est une chaîne de programmes culturels, de journalisme et de dramatiques, tous canadiens. Trio est diffusé chaque soir et passe des émissions comme *Street Legal*, *E.N.G.*, et toutes sortes d'autres produits canadiens du secteur tant public que privé. Radio-Canada est associée à 50 p. 100 à cette entreprise. Nous puisons dans notre stock d'émissions pour l'approvisionner.

La seconde chaîne est *Newsworld International*, qui est la version internationale de *Newsworld*. Nous nous sommes efforcés de négocier des droits. Ce serait l'équivalent de CNN International, vous avez peut-être vu cette chaîne quand vous vous trouviez en Europe ou en Asie, par exemple.

Nous espérons que cette société va acquérir ces deux services de télévision, peut-être davantage; nous allons tenter non seulement de les commercialiser aux États-Unis, comme à l'heure actuelle, par la télévision directe, à savoir le SRD, mais également par la câblodistribution, les diffuseurs de services multiples aux États-Unis; et nous allons chercher des débouchés tant en Asie qu'en Europe.

Mais pour que le radiodiffuseur public retire plus d'avantages de la situation il faudrait que nous ayons davantage la propriété de nos propres produits; le public pourrait alors en bénéficier de deux façons: en tirant profit du partenariat, à supposer que celui-ci fasse des bénéfices, ce qui sera le cas, je le pense, et en second lieu en obtenant des paiements de droits sur les produits que nous possédons. Mais si nous ne détenons pas ces droits, d'autres les obtiendront; et l'argent ne reviendra pas nécessairement dans la radiodiffusion publique.

Le président: Nous allons laisser la parole, en dernier lieu, à M. Duhamel.

M. Duhamel: Je voudrais faire quatre commentaires et écouter ce qu'en pensent nos témoins, s'ils veulent répondre. S'ils ne le veulent pas, nous pourrions peut-être laisser cela à la prochaine fois.

Tout d'abord, à propos des directives du Conseil du Trésor sur la sous-traitance: la plupart de ceux qui m'en ont parlé jusqu'à présent ont dit qu'ils les trouvaient utiles ce qui n'empêche, naturellement, qu'elles pourraient être améliorées. On peut toujours faire mieux. Si vous avez des améliorations à proposer nous serions heureux de les connaître. Je m'en tiendrai là, pour le moment, sur ce point.

L'autre remarque que je voulais faire porte sur la violence et les sévices de toutes sortes. Voilà six ans que je suis député et de toutes les pétitions faites dans ma circonscription celle-ci a dépassé toutes les autres. Je vous encourage donc à continuer vos efforts en collaboration avec des organismes tels que le CRTC et autres. Les gens sont excédés, ils veulent moins de violence et de brutalités; ils demandent qu'on y mette une sourdine, voire qu'on l'abolisse. Cela soulève peut-être des difficultés en raison des nombreuses définitions possibles de la violence.

[Texte]

[Traduction]

• 1240

Finally, I receive on occasion the complaint—and I don't know if this is accurate, but I think it is in the ballpark—that the CBC is subsidized by Canadians to the tune of roughly \$3 million a day. People are saying that's a lot of money to focus on Canadian content. Everything is relative, I suppose. It is a lot of money. At the same time, working to make sure that Canadians understand each other better than they do now is important.

My last comment is related to that one. I watch a lot, as much as I can, of French-language radio and television, and very often it's CBC. I cannot help but think—and this is confirmed by comments from my French-speaking constituents—that much of it apart from the local segments is really concentrated on *Montréal, la province de Québec*, etc. That's somewhat natural, but at the same time I think it gives a view of Canada that is not particularly accurate. There are other French-speaking communities throughout this large land. They are not necessarily numerous, but they exist. They have their heroes, their traditions, their culture.

I make those comments since some of my colleagues have taken some licence in stepping a bit away from contracting out. They are important to me. Again, it's your option if you choose to comment or not.

Mr. McEwen: Not to take the committee's time, Mr. Chair, but they are important to us too.

Just on our French services, both radio and television, they have over the last three years, under a lot of discussion and then direction with objectives, more than doubled their regional reflection on the national system. We've put programs into Moncton to the Acadians and into Vancouver and into Toronto. We are reaching out to other centres, including St. Boniface. I was in St. Boniface and Gravelbourg a couple of months ago having these kinds of discussions.

On the second issue—and it's a fair point and we are very sensitive to it—on the cost, I accept that it's about \$3 million a day. But turn it around and say that it is 10¢ a day and you go out and buy your local—

An hon. member: Per Canadian?

Mr. McEwen: Per Canadian. You go out and buy your local newspaper, and I understand *The Ottawa Citizen* is going up so it will be 50¢ or 65¢ for a newspaper. This is pretty good value for 10¢ a day.

The violence and abuse issue is one we feel quite strongly about too. We have very strong guidelines in this area. In fact, our own programming constraints make us kind of leadership in the country. You should know that I'm having a conversation with the head of the CAB standards council and we're trying to come to some kind of universal position here—excellent conversation. We hope to raise the standards generally in the industry.

On the Treasury Board guidelines, since we don't specifically use them we will have a look at them. If we have any comments we'll pass them to the committee.

Enfin—je ne sais si cette information est exacte—il m'arrive d'entendre dire que les Canadiens subventionnent Radio-Canada à raison d'environ trois millions de dollars par jour, ce qui représente une grosse somme pour avoir un contenu canadien. Tout est relatif, j'imagine, et cela représente certainement une somme considérable, mais n'oubliez pas combien il est important que les Canadiens se comprennent mieux qu'ils ne le font à présent.

Ma dernière remarque découle de la précédente: dans toute la mesure du possible je suis les émissions de radio et de télévision en français, et très souvent c'est Radio-Canada. Je ne puis m'empêcher de penser, à l'instar de mes commettants de langue française, qu'une grande partie de ces émissions, à part celles qui sont strictement locales, portent essentiellement sur Montréal et la province de Québec. C'est peut-être bien naturel, mais en même temps on se fait ainsi une idée du Canada qui ne correspond pas vraiment à la réalité. Il existe d'autres communautés francophones dans ce vaste pays. Elles sont certes peu nombreuses, mais elles n'en existent pas moins. Elles ont leurs héros, leurs traditions, leur culture.

Si je fais ces observations, c'est qu'elles me paraissent importantes, et c'est parce que certains de mes collègues se sont écartés quelque peu de la question de la sous-traitance. Là encore, je vous laisse le soin d'y répondre ou non.

M. McEwen: Je ne voudrais pas empiéter sur le temps du comité, monsieur le président, mais ces questions sont également importantes pour nous.

Au cours des trois dernières années, nos émissions francophones, tant à la radio qu'à la télévision, après de longues discussions pour fixer des objectifs, ont plus que doublé la part réservée aux régions sur le réseau national. Nous avons fait des émissions pour les Acadiens sur la chaîne de Moncton, ainsi qu'à Vancouver et Toronto, et nous visons d'autres centres encore, dont Saint-Boniface. Il y a quelques mois je me suis rendu à Saint-Boniface et à Gravelbourg pour y discuter de questions de ce genre.

Quant à la seconde question, celle du coût, elle est tout à fait pertinente, et nous y sommes très sensibles. Je reconnais que nos émissions coûtent environ trois millions de dollars par jour, mais essayez de voir les choses sous un angle différent: cela revient à 10¢ par jour. Si vous achetez votre journal local. . .

Une voix: Par habitant?

M. McEwen: Oui, par habitant. Vous allez acheter votre journal local. Le *Ottawa Citizen*, par exemple, augmente de prix; il va coûter 50 ou 65¢. l'exemplaire. Pour 10¢ par jour vous faites une bonne affaire.

Nous aussi avons des opinions bien arrêtées sur la violence et les brutalités, et nous avons des directives très énergiques en la matière, des directives qui font de nous, sur cette question, le chef de file de tout le pays. C'est ainsi que je vais avoir un entretien avec le directeur de l'Association canadienne des radiodiffuseurs pour essayer d'arriver à adopter une position commune là-dessus; ce sera un entretien passionnant, car nous voulons, d'une façon générale, adopter pour ce secteur des règles plus strictes.

Quant aux directives du Conseil du Trésor, nous les examinerons, puisque nous n'avons pas spécifiquement à les appliquer. Nous ferons ensuite savoir au comité ce que nous en pensons.

[Text]

The Chairman: Thank you, Mr. Duhamel.

Since the subject is so near and dear to me, I want to finish off by saying, Mr. McEwen and Mr. Cotsman as well, that we all know the CBC is measured by its successes, or lack of same sometimes, in the marketplace. But the CBC is also measured as a public institution because it does demand a considerable amount of money from the public purse.

In that regard, I hope you would promote the cause of public broadcasting as much as possible. I think that over the years people have perhaps forgotten to some extent the original purposes for public broadcasting and why we have public broadcasting at all. There's a plethora of reasons why we have public broadcasting, but the concept and the institution of public broadcasting has to be nurtured every day. I've noticed that you've used station breaks and promos of late to remind people that you are a public broadcaster, and I hope you will do more of that. I think it will help you; it will remove some of the bumps on the road.

I wish you well and thank you for coming.

Mr. McEwen: Thank you very much for your courtesy and the courtesy of the members.

The Chairman: This meeting is adjourned.

[Translation]

Le président: Merci, monsieur Duhamel.

Puisque le sujet me tient tellement à coeur, je voudrais conclure en vous disant, messieurs McEwen et Cotsman, que nous savons tous qu'on juge Radio-Canada à ses succès, parfois à ses échecs sur le marché, mais Radio-Canada a également une autre dimension: c'est un service public qui reçoit une part considérable des fonds publics.

À cet égard j'espère que vous voudrez bien promouvoir, dans toute la mesure du possible, la cause de la radiodiffusion publique. Les gens ont peut-être oublié, au cours des ans, la raison d'être d'un tel service et les objectifs qui sont les siens. Il y a abondance de justifications à l'existence d'une radiodiffusion publique, mais c'est tous les jours qu'il faut revivifier ces idées et cet organisme. J'ai constaté récemment que vous faisiez votre propre campagne de promotion pour rappeler aux gens que vous êtes un radiodiffuseur public, et j'espère que vous continuerez sur cette voie, qui vous sera utile, je crois, et qui aplanira certains obstacles.

Je vous présente mes voeux de succès et vous remercie d'être venus.

M. McEwen: Merci de votre courtoisie et de celle des membres du comité.

Le président: La séance est levée.

MAIL  POSTE

Canada Post Corporation/Société canadienne des postes

Postage paid

Port payé

Lettermail

Poste—lettre

**8801320
OTTAWA**

If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Cœur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

*En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Cœur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES:

From the Canadian Broadcasting Corporation:

Michael McEwen, Senior Vice-President, Media;

Stephen Cotsman, Vice-President, Finance and Administration.

TÉMOINS:

De la Société Radio-Canada:

Michael McEwen, premier vice-président, Médias;

Stephen Cotsman, vice-président, Finances et administration.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 32

Thursday, February 9, 1995

Chairperson: John Harvard

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 32

Le jeudi 9 février 1995

Président: John Harvard

Minutes of Proceedings and Evidence of the Standing Committee on

Procès-verbaux et témoignages du Comité permanent des

Government Operations

Opérations gouvernementales

RESPECTING:

Pursuant to Standing Order 108(2), study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interests are best served

CONCERNANT:

Conformément à l'article 108(2) du Règlement, étude des politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé et voir si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT
OPERATIONS

Chairperson: John Harvard

Vice-Chairmen: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Members

Gérard Asselin
Réginald Bélair
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
John Nunziata
Chuck Strahl—(11)

Associate Members

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

Danielle Belisle

Clerk of the Committee

COMITÉ PERMANENT DES OPÉRATIONS
GOUVERNEMENTALES

Président: John Harvard

Vice-présidents: Eugène Bellemare
Jean-Paul Marchand

Membres

Gérard Asselin
Réginald Bélair
Brenda Chamberlain
Ronald J. Duhamel
Ken Epp
Ian Murray
John Nunziata
Chuck Strahl—(11)

Membres associés

Cliff Breitzkreuz
Patrick Gagnon
François Langlois
Ghislain Lebel
Val Meredith
John Solomon

(Quorum 6)

La greffière du Comité

Danielle Belisle

ORDER OF REFERENCE

Extract from the Journals of the House of Commons of Wednesday, February 8, 1995:

Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), from the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented the 58th Report of the Committee, which was as follows:

The Committee recommends, pursuant to Standing Orders 104 and 114, the following change in the membership of the Standing Committee on Government Operations: Nunziata for Brushett.

A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (Issue No. 40, which includes this Report) was tabled.

By unanimous consent, Mr. Milliken (Parliamentary Secretary to the Leader of the Government in the House of Commons), seconded by Mr. Duceppe (Laurier—Sainte-Marie), moved, —That the 58th Report of the Standing Committee on Procedure and House Affairs, presented earlier today, be concurred in.

The question was put on the motion and it was agreed to.

ATTEST

ORDRE DE RENVOI

Extrait des Journaux la Chambre des communes du mercredi 8 février 1995:

M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présente le 58^e rapport de ce Comité, dont voici le texte:

Le Comité recommande, conformément au mandat que lui confèrent les articles 104 et 114 du Règlement, le changement suivant dans la liste des membres du Comité permanent des opérations gouvernementales: Nunziata pour Brushett.

Un exemplaire des Procès-verbaux et témoignages pertinents (fascicule n^o 40, qui comprend le présent rapport) est déposé.

Du consentement unanime, M. Milliken (secrétaire parlementaire du leader du gouvernement à la Chambre des communes), appuyé par M. Duceppe (Laurier—Sainte-Marie), propose, —Que le 58^e rapport du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, présenté plus tôt aujourd'hui, soit agréé.

La motion, mise aux voix, est agréée.

ATTESTÉ

Le Greffier de la Chambre des communes

ROBERT MARLEAU

Clerk of the House of Commons

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, FEBRUARY 9, 1995

(35)

[Text]

The Standing Committee on Government Operations met at 11:02 o'clock a.m. this day, in Room 209, West Block, the Chairman, John Harvard, presiding.

Members of the Committee present: Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, John Harvard and Ian Murray.

In attendance: From the Research Branch of the Library of Parliament: Eric Adams, Research Officer.

Witnesses: From the Canadian International Development Agency: Huguette Labelle, President; David Holdsworth, Vice-President, Corporate Management Branch.

In accordance with its mandate under Standing Order 108(2), the Committee resumed its study of the current policies of the Government of Canada for contracting out its services to the private sector and study whether they are effective and efficient in the delivery of services to Canadians so that their interest are best served. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, dated Wednesday, June 15, 1994, Issue No. 11*).

Huguette Labelle from the Canadian International Development Agency made an opening statement and with the other witness answered questions.

At 12:15 o'clock p.m., the Committee adjourned to the call of the Chair.

Danielle Belisle

*Clerk of the Committee***PROCÈS-VERBAL**

Le jeudi 9 FÉVRIER 1995

(35)

[Traduction]

Le Comité permanent des opérations gouvernementales se réunit à 11 h 02, dans la salle 209 de l'édifice de l'Ouest, sous la présidence de John Harvard (*président*).

Membres du Comité présents: Gérard Asselin, Réginald Bélair, Eugène Bellemare, Ronald J. Duhamel, John Harvard et Ian Murray.

Aussi présent: Du Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement: Eric Adams, attaché de recherche.

Témoins: De l'Agence canadienne de développement international: Huguette Labelle, présidente; David Holdsworth, vice-président, Direction générale de la Gestion centrale.

Conformément au mandat que lui confère le paragraphe 108(2) du Règlement, le Comité poursuit son étude sur les politiques actuelles du gouvernement du Canada en ce qui a trait à la sous-traitance de ses services au secteur privé, pour déterminer si ces politiques permettent d'offrir de façon effective et efficace aux contribuables canadiens des services qui servent le mieux leurs intérêts (*voir les Procès-verbaux et témoignages du mercredi 15 juin 1994, fascicule n° 11*).

Huguette Labelle, de l'agence canadienne de développement international, fait une déclaration et, avec l'autre témoin, répond aux questions.

À 12 h 15, le Comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation du président.

La greffière du Comité

Danielle Bélisle

[Texte]

EVIDENCE

[Recorded by Electronic Apparatus]

Thursday, February 9, 1995

[Traduction]

TÉMOIGNAGES

[Enregistrement électronique]

Le jeudi 9 février 1995

• 1103

The Chairman: Colleagues, I'd like to bring this meeting to order. It's a continuation, of course, of our inquiry into contracting out.

I want to remind you we will be having a committee meeting next Tuesday to make certain decisions with respect to contracting out and where we should go from here. You might say we've reached a plateau; maybe that's the word to use.

I should also advise members that we have two new members replacing a couple of our colleagues who have gone on to other rewards. Mrs. Brushett is no longer with us, nor is Mrs. Catterall. They've been replaced by Monsieur Bélair and John Nunziata, neither of whom are here, but I'm sure we can count on their participation shortly.

I want to now welcome Huguette Labelle, president of the Canadian International Development Agency, better known as CIDA, at least in the English language; and David Holdsworth, vice-president of corporate management.

Mr. Bellemare (Carleton—Gloucester): When we francophones hear the word "CIDA", our hair straightens out.

Some hon. members: Oh, oh!

Mr. Duhamel (St. Boniface): Oh, is that right? You're lucky it doesn't fall out.

Mr. Bellemare: We want to be somewhere else.

The Chairman: You're not alluding to "secede". There's a difference.

A voice: No, AIDS.

The Chairman: Yes. I was thinking of "secede", but then I can ask Mr. Asselin about that.

Le président: La séance est ouverte. Nous poursuivons évidemment notre étude de la question de la sous-traitance.

Je tiens à vous rappeler que nous aurons une réunion du comité mardi prochain afin de prendre certaines décisions au sujet de la sous-traitance et de ce que nous devrions faire à partir de maintenant. Je dois dire que nous avons atteint un plateau, si l'on peut dire.

Je dois aussi informer les membres du comité que nous avons deux nouveaux membres qui remplacent deux de nos collègues partis ailleurs. M^{me} Brushett et M^{me} Catterall ne sont plus membres de notre comité. Elles seront remplacées par M. Bélair et par John Nunziata, qui sont absents tous les deux, mais je suis persuadé que nous pourrions compter bientôt sur leur participation.

Je souhaite maintenant la bienvenue à Huguette Labelle, présidente de l'Agence canadienne de développement international, mieux connue sous le sigle ACDI, du moins en anglais. Bienvenue également à David Holdsworth, vice-président, Direction générale de la gestion centrale.

M. Bellemare (Carleton—Gloucester): Lorsque nous, francophones, entendons parler de «CIDA», cela fait dresser nos cheveux sur la tête.

Des voix: Oh! Oh!

M. Duhamel (Saint-Boniface): Est-ce vrai? Vous êtes chanceux qu'ils ne tombent pas.

M. Bellemare: Nous voulons être ailleurs.

Le président: Vous ne faites pas allusion au mot «secede», c'est-à-dire se séparer. Il y a une différence.

Une voix: Non, il s'agit du sida, ou «AIDS» en anglais.

Le président: Bien. Je pensais au mot «secede», c'est-à-dire se séparer, mais s'il s'agissait de cela, c'est à M. Asselin que je pourrais poser la question.

• 1105

Enough is enough. We also have Nicole Charette, who is vice-president of personnel and administration, and John Redmond, general director of contracting management.

Welcome to all of you. Ms Labelle has given us a written presentation, but I understand she's going to give us an oral presentation as an opener, which will naturally reflect the written copy, and then we'll go to questions.

Welcome and go ahead, please.

Cela suffit. Nous avons également comme témoins Nicole Charette, vice-présidente, Direction générale du personnel et de l'administration, ainsi que John Redmond, directeur général, Gestion des marchés.

Bienvenue à vous tous. M^{me} Labelle nous a remis un exposé écrit, mais je crois qu'elle va nous présenter également un exposé oral qui concordera naturellement avec l'exposé écrit, et nous passerons ensuite aux questions.

Je vous souhaite la bienvenue et je vous donne maintenant la parole.

[Text]

Mme Huguette Labelle (présidente, Agence canadienne de développement international): Merci, monsieur le président.

Je voudrais seulement dire quelques mots d'introduction pour qu'on ait le plus de temps possible pour échanger sur un sujet qui, je crois, est très important. Il l'a toujours été, mais je pense qu'il l'est encore plus en temps de réduction budgétaire.

We need to be very clear, when we look at contracting out, as to why we choose to contract out instead of choosing to do the work in-house. That's the essence of the point I was trying to make. To me, it has to be when we need special expertise that we don't have, when workloads vary in volume, when we have requirements for just a short period of time or when there is a difference in costs. All of these come together.

I'd just like to say a few words about CIDA. When we look at contracting, we need to look at two big windows in CIDA. One is our operating budget and the other one is our delivery budget.

As to delivery, of course we buy goods and services from Canada and from Canadians, and that is a form of contracting, in a sense. It is contracted; it is bought:

We work with many Canadian groups. It could be universities helping to set up a training institute in a country, cooperating to set up a micro-enterprise. It could be the Canadian Public Health Association going to immunize children. That's working with our Canadian partners. Of course, then, the third aspect of our aid delivery is buying services in the areas of energy, food, security, water management—a whole range of services that we buy to deliver special expertise.

If I look at the operating budget, I think what is important to track is always how much of our operating budget went to contracting services as opposed to doing it ourselves. I've been looking at the trends. This is varied, as a percentage.

If I look back to 1994-95, about 12% of our operating budget was being contracted out—was money used to buy services. Informatics was a big one. Training was another big one. These were the two big line items.

The percentage has varied over the years until now. There was a time in 1992-93 when there was a lot of requirement to redo the informatics area. That percentage went up to 17%. It is now on the way down. In 1993-94 it would have been at about the same level as it was in 1994-95. In 1995-96 we are looking at quite significantly reducing that part, since in looking at future reductions we want to, as much as possible, protect our staff and of course continue to leave a chance to buy services if we need to buy them.

Monsieur le président, je ne voudrais pas en dire plus long pour le moment. Je serai très heureuse d'entrer dans une discussion et d'essayer de répondre à vos questions.

[Translation]

Ms Huguette Labelle (president, Canadian International Development Agency): Thank you, Mr. Chairman.

I just want to say a few introductory remarks so that we have as much time as possible to discuss a subject which I believe to be very important. It has always been so, but I think it is even more so in a context of budgetary restraint.

Lorsque nous envisageons la sous-traitance, nous devons déterminer très nettement pourquoi nous choisissons la sous-traitance plutôt que de faire le travail à l'interne. C'est l'essentiel de mon argument. À mon avis, il faut le faire lorsque nous avons besoin d'une expertise particulière que nous n'avons pas, ou lorsque la charge de travail varie, lorsque nous avons certains besoins pendant peu de temps ou encore lorsqu'il y a une différence dans les coûts. Tous ces éléments peuvent entrer en ligne de compte.

Je voudrais d'abord dire quelques mots au sujet de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). En ce qui concerne la sous-traitance, il faut tenir compte de deux grands secteurs importants à l'ACDI. Notre premier est notre budget de fonctionnement et l'autre notre budget de réalisation ou livraison d'aide.

En ce qui concerne la réalisation des projets, nous achetons évidemment des produits et des services du Canada et des Canadiens, ce qui est une forme de sous-traitance, dans un certain sens. Pour ces achats, nous concluons des marchés.

Nous travaillons avec de nombreux groupes canadiens. Des universités, par exemple, peuvent nous aider à créer un institut de formation dans un pays, ou coopèrent à l'établissement d'une micro-entreprise. L'Association canadienne de santé publique, par exemple, s'occupera d'immuniser les enfants. Nous travaillons ainsi avec nos partenaires canadiens. Il y a aussi évidemment le troisième aspect de la réalisation de nos programmes d'aide, c'est-à-dire l'achat de services dans les domaines de l'énergie, de l'alimentation, de la sécurité, de la gestion de l'eau—toute une gamme de services que nous achetons afin de profiter d'une expertise particulière.

En ce qui concerne notre budget de fonctionnement, l'important, à mon avis, est de voir quelle proportion de ce budget a été consacrée à la sous-traitance pour des services qu'on n'a pas assurés à l'interne. J'ai examiné les tendances à cet égard jusqu'à maintenant et le pourcentage varie.

En 1994-1995, environ 12 p. 100 de notre budget de fonctionnement a servi à la sous-traitance—à l'achat de services. L'informatique a été un secteur important à cet égard. La formation en a été un autre. Ils ont représenté les deux plus gros articles.

Le pourcentage a varié d'une année à l'autre jusqu'à maintenant. En 1992-1993, il a fallu refondre notre secteur de l'informatique. Le pourcentage a alors grimpé à 17 p. 100. Il est maintenant à la baisse. En 1993-1994, il a été à peu près au même niveau qu'en 1994-1995. En 1995-1996, nous prévoyons réduire considérablement cette partie de notre budget, car dans le contexte des réductions futures, nous tenons à protéger autant que possible notre personnel et à continuer évidemment d'avoir la possibilité d'acheter des services si nous en avons besoin.

Mr. Chairman, I do not want to say anything more for the time being. I will be very happy to take part in a discussion and to try to answer your questions.

[Texte]

The Chairman: Thank you.

[Traduction]

Le président: Je vous remercie.

Just before we turn to Mr. Asselin, I want to get perhaps just some expansion or further clarification. You're talking about what I might refer to as a kind of undulation in the trend. Is this just on account of the vagaries of your business, or is it because of some fundamental decision that has caused you to decide you're not going to do that kind of contracting any more because it doesn't make sense? Are we just talking about vagaries here? What are we talking about?

Avant de passer la parole à M. Asselin, j'aimerais obtenir un complément d'information ou peut-être une autre précision. Vous parlez de ce que je pourrais appeler une sorte d'ondulation dans la tendance. Est-ce dû seulement aux aléas de votre domaine d'activité ou est-ce dû à une décision fondamentale qui vous a amenés à choisir de ne plus avoir recours à la sous-traitance pour des services de cette nature, parce que cela n'est pas approprié? S'agit-il seulement des aléas de votre domaine d'activité? De quoi s'agit-il?

• 1110

Ms Labelle: I think, Mr. Chairman, there is some of both. There was a period of time in the late 1980s and early 1990s when staff was being reduced and delivery budgets were being increased. I was not there during that period of time, but I would take for granted that the decision that was made to decrease staff throughout the government at that time would have been one of the reasons.

Mme Labelle: Je pense, monsieur le président, qu'il y a un peu des deux. Il y a eu une période vers la fin des années quatre-vingt et le début des années quatre-vingt-dix, où l'on réduisait les effectifs tout en augmentant les budgets d'exécution des programmes. Je n'étais pas là pendant cette période, mais je présume que l'une des raisons était la décision qu'on avait prise à ce moment-là de réduire les effectifs dans l'ensemble du gouvernement.

If I couple that with today, I think what we have today is a different situation where we say we need a strong core staff. Therefore, if we need to reduce, we're going to look to the contracting-out aspect first, then try to meet the bottom line with both. But first of all we would look at contracting out as something to reduce instead of looking first to staff. I think there was at one point, in the late 1980s and early 1990s, some decision to reduce staff at that time. This is not the case now.

Mais aujourd'hui, je pense que la situation est différente, car nous disons qu'il nous faut de solides effectifs de base. Par conséquent, si nous avons besoin de réduire nos dépenses, nous regarderons d'abord du côté de la sous-traitance, puis nous chercherons à respecter notre budget en travaillant sur ces deux éléments. Toutefois, nous regarderions d'abord du côté de la sous-traitance pour effectuer des réductions, plutôt que du côté de notre personnel. Je pense que vers la fin des années quatre-vingt et le début des années quatre-vingt-dix, on a décidé à un certain moment de réduire les effectifs. Ce n'est pas le cas actuellement.

The Chairman: I have a few short questions, which I hope will elicit short answers.

Le président: J'ai encore quelques brèves questions à poser et j'espère qu'elles susciteront des réponses brèves.

You gave those percentages before, but I think that includes overhead. What is the percentage of the delivery of program—in other words, the percentage of the project budget?

Vous avez cité deux pourcentages tout à l'heure, mais je pense qu'ils comprennent les frais généraux. Quel pourcentage du budget est consacré à l'exécution des programmes—autrement dit, quel est le pourcentage du budget des programmes?

The other thing is, if there have been a few changes with respect to contracting out—that is, pulling away—can you give me one specific example of where you were contracting out and then you said, no, we're not going to do that any more for whatever particular reason? After those two questions we'll go to Mr. Asselin.

De plus, s'il y a eu des changements apportés à la sous-traitance—c'est-à-dire si vous avez cessé d'y avoir recours dans certains cas—pouvez-vous me donner un exemple précis d'un service pour lequel vous aviez recours à la sous-traitance et pour lequel vous avez décidé de ne plus le faire, pour quelque raison particulière? Après ces deux questions, je donnerai la parole à M. Asselin.

Ms Labelle: On the aid budget, Mr. Chairman, in 1993-94 for example, to use a particular number, there would have been \$336 million of valued signed contracts out of a total budget of \$2 billion, for a total of 676 firms during that year.

Mme Labelle: En ce qui concerne le budget prévu pour l'aide, monsieur le président, en 1993-1994, par exemple, on a signé des marchés de sous-traitance totalisant 336 millions de dollars sur un budget total de 2 milliards de dollars, et 676 entreprises ont conclu des marchés avec nous cette année-là.

If I look at your second question, examples... I gave in the text an example where it had been decided to purchase the service of improving our informatics. In relooking at it, we discovered we could do it in-house in a much less costly way.

En ce qui concerne votre deuxième question, c'est-à-dire des exemples... J'ai donné dans l'exposé écrit l'exemple d'un cas où l'on avait décidé d'acheter les services de modernisation de notre secteur de l'informatique. En réexaminant la question,

[Text]

That was the decision and we pursued that. It is the same thing on evaluation, audit, performance review. Pretty well all of it was being purchased out. We are now relooking at this and a number of that will be done inside with the staff we have, as opposed to... This is a decision to change the approach.

The Chairman: And based on very hard facts—no ideology or bias, just hard facts that say it's better to do it in-house?

Ms Labelle: It's more effective and lower cost.

The Chairman: Sorry to keep you waiting, Mr. Asselin.

M. Asselin (Charlevoix): Merci, madame Labelle, d'avoir accepté l'invitation faite par le Comité, au nom de M. Marchand qui ne peut malheureusement pas être présent ce matin en tant que critique parlementaire de l'Opposition officielle. Il est présentement à étudier un dossier qui préoccupe l'Opposition, soit le logement social.

Après avoir discuté avec lui ce matin et avoir lu attentivement votre document, je tiens à vous féliciter, car vous avez vraiment dressé un portrait global de la situation à l'ACDI, à partir du fonctionnement et de la qualité du service, jusqu'aux préoccupations du personnel en matière de qualité et à ses compétences, ainsi que la préoccupation par rapport à votre budget et à la sous-traitance. Lorsqu'on y va d'un couvert à l'autre, on n'a plus tellement de questions à vous poser.

Mais il y a quand même certaines précisions qu'on a besoin de connaître. Entre autres, quel est le budget global accordé par le gouvernement à l'ACDI? Cela va me permettre de faire moi-même le calcul des 12 p. 100 qui sont affectés à la sous-traitance.

C'est ma première question. Je vais poser mes questions l'une à la suite de l'autre.

Mme Labelle: Le budget total de l'ACDI est de 2 milliards de dollars pour 1994-1995.

• 1115

M. Asselin: Dont approximativement 12 p. 100, si j'ai bien compris, sont accordés annuellement à la sous-traitance.

Mme Labelle: Là, il faudrait séparer le budget d'opérations et le budget de livraison d'aide.

M. Asselin: Pouvez-vous ventiler un peu ces 2 milliards de dollars? Quel est le budget de fonctionnement et quel est le budget d'aide, dont les 12 p. 100 faisant partie du budget d'aide qui sont donnés en sous-traitance?

Mme Labelle: Du côté des opérations, pour l'année 1993-1994, nous voyons un pourcentage d'à peu près 14 p. 100. Je pense que pour 1994-1995, à la fin de l'année, quand on fera la réconciliation, on sera entre 12 et 10 p. 100.

M. Asselin: Toujours avec le même budget...

[Translation]

nous nous sommes rendu compte que nous pourrions faire ce travail à l'interne à bien meilleur marché. Nous avons donc pris la décision de le faire nous-mêmes. C'est la même chose dans le cas de l'évaluation, de la vérification et de l'analyse du rendement. Nous avons recours à la sous-traitance pour presque toutes ces fonctions. Nous sommes en train de réexaminer la question et une partie de ces travaux sera dorénavant effectuée par notre personnel, plutôt que d'être confiée... Nous avons décidé de modifier notre façon de procéder.

Le président: Et la décision est fondée sur des faits incontestables—et non sur l'idéologie ou le parti pris, seulement sur des faits incontestables démontrant qu'il est préférable de le faire à l'interne?

Mme Labelle: C'est plus efficace et moins cher.

Le président: Je suis désolé de vous avoir fait attendre, monsieur Asselin.

Mr. Asselin (Charlevoix): Thank you, Ms Labelle, for accepting the invitation of the Committee, and I speak on behalf of Mr. Marchand who unfortunately cannot be here this morning as the critic for the Official Opposition. At the moment, he is examining the issue of social housing, which is of concern to the Opposition.

After discussing with him this morning and having read your document carefully, I wish to commend you for having really drawn a comprehensive picture of the situation at CIDA, from your operations to the quality of service, to the concerns of your staff regarding qualifications and skills, as well as the concern about your budget and contracting-out. After reading it from beginning to end, there are not that many questions left for me to ask you.

But there is still some additional information that one needs to know. For example, what is the total budget allotted to CIDA by the government? That will allow me to work out for myself how much the 12% spent on contracting-out represents.

That is my first question. I will ask my questions one after the other.

Ms Labelle: The total budget of CIDA is \$2 billion for 1994-95.

Mr. Asselin: Of which approximately 12%, if I've understood correctly, is allotted every year for contracting-out.

Ms Labelle: You have to separate the operating budget from the aid delivery budget.

Mr. Asselin: Could you provide us with a rough breakdown of these \$2 billion? What is the operating budget and what is the aid delivery budget, 12% of which has been allotted for contracting-out?

Ms Labelle: As far as the operational side is concerned, in 1993-94, this amounted to nearly 14%. From 1994-95, at the end of the year, when we do our reconciliation, I believe that this figure will be somewhere between 12% and 10%.

Mr. Asselin: You are still talking about the same budget—

[Texte]

Mme Labelle: Toujours avec le même budget. . .

M. Asselin: . . . de 1993.

Mme Labelle: Le budget 1994-1995 est de 2 milliards de dollars. À la fin de l'année 1994-1995, nous devons avoir, pour le budget d'opérations, une tranche de 119 millions de dollars. Quand je parle de 10 à 12 p. 100, c'est pour l'aspect de l'administration, l'aspect des opérations. Ça va?

M. Asselin: D'accord.

Mme Labelle: Ce budget est de 119 millions de dollars à l'intérieur de l'enveloppe totale que je vous ai donnée.

M. Asselin: Dans votre document, à la page 6, vous dites:

La sous-traitance peut se traduire par un gaspillage si le travail doit être refait par le personnel interne parce que le consultant n'avait pas la connaissance nécessaire ou n'a pas saisi les enjeux.

Le but premier de l'ACDI n'est-il pas de s'assurer, avant de donner un contrat de sous-traitance, que le sous-traitant, ou le consultant, a les qualifications et les connaissances nécessaires pour satisfaire aux devis préparés par votre bureau? Bref, est-ce un infime pourcentage du travail donné en sous-traitance qui est à refaire annuellement?

Mme Labelle: En fait, on touche ici un point très important. Il est absolument essentiel, avant de donner un contrat, de s'assurer que l'individu ou la firme a une expérience qu'on peut valider et a déjà connu du succès en faisant la même chose. De plus, il est préférable qu'on ait déjà donné d'autres contrats à cette firme ou à cette personne-là auparavant, ce qui nous permet de ne pas les considérer ou de les considérer. Aussi, on voit dans les devis, dans ce que les personnes nous disent, ce qu'elles vont faire absolument.

Donc, oui, l'ACDI se préoccupe de cela, monsieur Asselin, chaque fois qu'elle donne un contrat, parce qu'autrement, c'est de l'argent qui va dans un trou noir.

M. Asselin: C'est-à-dire que vous devez de moins en moins reprendre le travail.

Mme Labelle: On doit reprendre le travail de moins en moins. De plus, il faut décider au départ, quand on donne un contrat, si c'est quelque chose qui peut être vraiment bien fait à l'extérieur ou si, à cause des connaissances qu'on peut avoir à l'intérieur et qu'on ne peut trouver ailleurs nulle part, il vaut mieux qu'on fasse le travail nous-mêmes. À ce moment-là, on est sûrs qu'on n'aura pas à le reprendre. Donc, il y a les deux aspects.

M. Asselin: D'accord.

Toujours dans le document, à la page 5, vous signalez que «plusieurs employés ont reçu des cours spécialisés sur la négociation et sur la gestion des contrats». Est-ce que vous pourriez préciser ce que sont ces cours de gestion de contrats dans le secteur privé? Est-ce que cela signifie que ce sont des entrepreneurs du secteur privé qui disent à vos employés comment prendre des décisions concernant la sous-traitance et est-ce que de telles situations présentent une possibilité de conflit d'intérêts?

Entre autres, si quelqu'un exécute un contrat et qu'il en assume la surveillance, il devient un peu par le fait même en conflit d'intérêts.

[Traduction]

Ms Labelle: —I'm still referring to the same budget—

Mr. Asselin: —1993.

Ms Labelle: The 1994-95 budget is \$2 billion. At the end of 1994-95, we should have \$119 million in the operating budget. When I talk about 10% to 12%, this is an amount to cover administration, the operational aspect. Are you with me?

Mr. Asselin: Yes.

Ms Labelle: This \$119 million comes out of the total envelope that I provided to you.

Mr. Asselin: In your document, on page 6, you say:

Contracting out can prove wasteful, for instance, if work must be re-done by in-house staff because the outside consultant lacks background knowledge or sensitivity to issues.

Before awarding a contract, doesn't CIDA ensure, first and foremost, that the contractor or consultant has the qualifications and the knowledge required to comply with the specifications prepared by your office? In short, do you have to re-do a small proportion of the work that has been contracted out throughout the year?

Ms Labelle: You have touched upon a very important point. Before awarding a contract, it is absolutely essential that we ensure that the individual or the firm has experience that we can check and has had past successes in doing the same thing. In addition, it is preferable to give contracts to firms or individuals who have already been given contracts in the past, this enables us to decide who should be considered and who should not. Also, we can tell from the specifications, from what people tell us, what there're going to do in clear terms.

So yes, CIDA does concern itself with this issue, Mr. Asselin, every time that it awards a contract, because otherwise, we would be throwing money down a black hole.

Mr. Asselin: Meaning that the amount of work that has to be done over is steadily declining.

Ms Labelle: The amount of work that has to be done over is steadily declining. In addition, we must decide at the outset, when we award a contract, if in fact we are dealing with something that can really be done properly by an outside firm, or whether, because of the knowledge that we have in-house and that cannot be found elsewhere, we are better off doing the work ourselves. At that point, we are sure that we will not have to do the work over. So these two aspects are taken into account.

Mr. Asselin: Okay.

In the same document, on page 5, you point out that staff have received specialized courses on the negotiations and management of contracts. Could you provide us with some clarification about these contract management courses in the private sector? Does that mean that these are contractors from the private sector who tell your employees how to make decisions about contracting-out? Does this situation constitute a possible conflict of interest?

Among other things, if someone were to fulfil a contract and be responsible for these subsequent monitoring of the work, he would find himself in somewhat of a conflict of interest.

[Text]

Mme Labelle: D'accord. Et évidemment, il faut faire très attention à cela.

[Translation]

Ms Labelle: Okay. Obviously, we have to pay very strict attention to that.

• 1120

Ici, nous avons préparé des cours de formation intense et une grande partie de ces cours étaient donnés par nos spécialistes seniors de l'ACDI. Mais en même temps, pour certains volets, certaines présentations, nous avons eu recours à de grandes firmes d'experts-conseils qui font ce type de travail-là. À ce moment-là, on ne leur a pas mis entre les mains la programmation de ce programme de formation. On a utilisé l'expertise là où cela avait du sens et là où on avait une valeur ajoutée en allant à l'extérieur.

M. Asselin: Mais en allant à l'extérieur comme cela, est-ce que vous ne démotivez pas votre personnel qui a les qualifications nécessaires, qui a intérêt à suivre ces cours et qui a aussi des projets d'avancement dans l'organisation? Ils se font pratiquement dire que le plus beau est donné à la sous-traitance et que le plus disgracieux est fait à l'interne.

Mme Labelle: Non. Quand on parle de ce cours-là, il s'agissait de prendre nos employés de l'ACDI qui ont à préparer et à négocier les contrats, surtout du côté de la livraison de l'aide, et de s'assurer que ces gens-là aient l'expertise nécessaire pour préparer des contrats qui se tiennent et pour qu'on puisse s'assurer, comme vous l'avez soulevé tout à l'heure, que les devis sont corrects, que le suivi financier est bien fait et que tout dans les contrats nous permette d'avoir une bonne entente avec les firmes, mais aussi de suivre l'évolution d'un projet.

The Chairman: Thank you. We're out of time for this round.

Just before we go to Mr. Bellemare, there are two things. First of all, I want to welcome the distinguished member from Cochrane — Superior, Mr. Bélair, who is a new member of our committee. Welcome, Réginald. You can be sure we'll be putting you to work. Some people refer to this committee as the local sweatshop.

Mr. Duhamel: Is that as a result of the chair we have?

The Chairman: Yes, that's right.

Mr. Duhamel: I just wanted to make sure that was cleared up.

The Chairman: The more you sweat, the less I sweat.

Some hon. members: Oh, oh!

The Chairman: I want to get just a further clarification because my staff tells me, Ms Labelle, they're still not absolutely clear on the moneys that are spent exclusively on contracting out.

We're not interested, in this question anyway, in CIDA's infrastructure expenditures, just the money that goes from the taxpayer into the pockets of contractors in the field, how much money that is and the trend, whether it's up, down, or static. Perhaps you can help us on that point. If you feel you can't answer at this moment, that's fine.

Ms Labelle: Mr. Chairman, it's just that I want to make sure I give you the exact number.

Here, we have prepared intensive courses, most of which were given by our senior CIDA experts. At the same time, however, for certain aspects, for certain presentations, we turn to major consulting firms that do this type of work. When we did this, we did not give them a free rein as to what was to be included in the training program. We used the expertise when it made sense to do so and when an outside firm could bring some added value to the table.

Mr. Asselin: But when you go to an outside firm like that, doesn't this demotivate the people on your staff who have the necessary qualifications, who would benefit from taking such courses and who have aspirations of being promoted within the organization? They are practically being told that the best work is contracted out and that the worse jobs are going to be done internally.

Ms Labelle: No, these courses were for our CIDA employees who prepare and negotiate contracts, particularly in the area of delivering aid. We wanted to make sure that these people had the expertise required to prepare contracts that stand up and we wanted to ensure, as you pointed out earlier, that the specifications are accurate, that the financial follow-up is done properly and that every aspect of the contracts enables us to have a good agreement with the firms, enabling us to follow the progress of the project.

Le président: Merci. Le temps accordé à ce tour est épuisé.

Avant d'accorder la parole à M. Bellemare, je veux soulever deux choses. Premièrement, je voudrais souhaiter la bienvenue au membre distingué de Cochrane — Superior, M. Bélair, qui est un nouveau membre de notre comité. Bienvenue, Réginald. Nous allons vous faire travailler, ça c'est sûr. Certains qualifient notre comité de «bagne».

M. Duhamel: Est-ce à cause de notre président?

Le président: Oui. C'est ça.

M. Duhamel: Je voulais simplement éclaircir la chose.

Le président: Plus vous travaillez fort, moins je travaille.

Des voix: Oh oh!

Le président: Madame Labelle, j'aimerais obtenir quelques précisions de plus parce que mon personnel me dit qu'il ne comprend pas à 100 p. 100 le montant dépensé exclusivement pour la sous-traitance.

Les dépenses d'infrastructure de l'ACDI ne nous intéressent pas; nous voulons plutôt mieux comprendre le montant payé par le contribuable aux sous-traitants, combien d'argent est dépensé et savoir si la tendance est à la hausse, à la baisse ou bien statique? Vous pourriez peut-être nous aider en nous fournissant quelques détails là-dessus. Si vous ne pensez pas pouvoir répondre à cette question tout de suite, c'est très bien.

Mme Labelle: Monsieur le président, je veux simplement m'assurer que je vous donne un chiffre exact.

[Texte]

[Traduction]

What I have here are the signed contracts for that year.

Your question is of another nature. You want to know, for example, for 1993-94, which is the last full year, how much money went to the rubric of service contracts under both the aid budget and the operating budget. Is that the essence of the question?

The Chairman: Yes.

Ms Labelle: We'll make sure we give you that exact figure.

The Chairman: And whatever that trend might be, one way or the other.

Ms Labelle: And the trend, okay.

The Chairman: Yes, Mr. Bélair.

Mr. Bélair (Cochrane—Superior): Mr. Chairman, a point of order. Presently in the House our Deputy House Leader has tabled a motion on the new bill to address the changes in the electoral boundaries commissions. Given that my riding had somewhat been targeted to be eliminated, I think it would be a priority for me to be in the House. So please excuse me for the time being.

The Chairman: Of course. That's perfectly understandable. The more of your riding you can preserve may auger well for me because I know that some of them would like to take some of my own turf away, and you know how politicians feel about their own turf. So you go in there and fight the good fight.

• 1125

Mr. Bélair, eight minutes. What did I say? That was Mr. Bellemare.

Mr. Duhamel: Bélair, Bellemare—

The Chairman: I'm going to get all confused—Bélair, Bellemare.

M. Duhamel: Duhamel, ça va!

The Chairman: They're all politicians. One is the same as the other. Go ahead.

M. Bellemare: Dans le même ordre d'idées, j'imagine, madame Labelle, que vous n'avez pas nécessairement les chiffres à l'appui, sur-le-champ. Si c'est le cas, vous pourriez peut-être nous écrire pour nous donner les réponses un peu plus tard.

J'aimerais connaître le nombre de contractuels à l'ACDI.

Mme Labelle: Pour l'année 1993-1994, nous avons, du côté du budget de la livraison d'aide, 676 firmes. Ce sont des entreprises canadiennes, des organismes non gouvernementaux, des universités, etc.

Du côté des opérations, nous avons 163 firmes. Évidemment, on peut avoir un contrat avec une firme où il y a quatre ou cinq personnes qui font du travail. Dans d'autres cas, cela peut être quelqu'un qui travaille pour une semaine ou deux. Donc, il y avait 163 firmes du côté des opérations.

J'ai ici sous les yeux les contrats signés pour cette année-là.

Votre question porte sur un autre sujet. Vous voulez savoir, par exemple, combien d'argent on a dépensé en 1993-1994, ce qui représente la dernière année complète, sous la rubrique des contrats de services de notre budget de livraison d'aide et de notre budget d'opération. Est-ce cela votre question?

Le président: Oui.

Mme Labelle: Nous allons vous fournir le chiffre exact.

Le président: Et indiquer la tendance, c'est-à-dire si elle est à la hausse ou à la baisse.

Mme Labelle: Et la tendance, d'accord.

Le président: Oui, monsieur Bélair.

M. Bélair (Cochrane—Superior): Monsieur le président, j'invoque le Règlement. À l'heure actuelle, notre leader parlementaire adjoint dépose, à la Chambre, une motion portant sur le nouveau projet de loi visant à modifier les commissions de délimitation des circonscriptions électorales. Puisqu'on parle d'éliminer des circonscriptions, je crois que ma présence à la Chambre serait d'une importance primordiale. Alors je vous prie de bien vouloir m'excuser pour le moment.

Le président: Bien sûr. On comprend très bien votre situation. Plus vous réussirez à protéger votre territoire, mieux ça sera pour moi parce que je sais fort bien que certaines personnes aimeraient éliminer une partie de mon territoire également, et vous connaissez tous les sentiments des politiciens quant à leur propre territoire. Alors, allez-y et livrez une bonne bataille.

Monsieur Bélair, huit minutes. Qu'est-ce que j'ai dit? C'était M. Bellemare.

M. Duhamel: Bélair, Bellemare. . .

Le président: Je suis tout mêlé—Bélair, Bellemare.

Mr. Duhamel: Duhamel is okay!

Le président: Ils sont tous politiciens. L'un vaut bien l'autre. Allez-y.

Mr. Bellemare: In the same line, I imagine, Ms Labelle, that you don't necessarily have the figures at your fingertips. If that's the case, maybe you could send us written answers a little later.

I'd like to know the number of people on contract at CIDA.

Ms Labelle: For 1993-94, on the aid delivery budget side, we had 676 firms. These are Canadian businesses, non-government organizations, universities and so forth.

On the operations side, we had 163 firms. Of course, you can have a contract with a firm where there are four or five people working. In other cases, it can be someone working for a week or two. So there were 163 firms on the operations side.

[Text]

M. Bellemare: Combien de fonctionnaires y a-t-il en permanence?

Mme Labelle: À l'ACDI, il y en a 1 300 en 1994-1995.

M. Bellemare: Merci. Pendant combien de mois par année ou pendant combien d'années ces personnes ou ces firmes ont-elles été à contrat? Cela va prendre un peu de recherche.

Mme Labelle: Avec la permission du président, je vais vous envoyer une réponse écrite qui nous permettra de vous donner les chiffres exacts.

M. Bellemare: Pourriez-vous aussi nous dire la raison pour laquelle vous avez donné ces contrats-là?

Mme Labelle: Je peux vous dire en quelques mots les secteurs où on retrouve le plus de contrats de services. La livraison d'aide, l'énergie, l'agriculture, l'éducation et l'eau sont des secteurs où il y a beaucoup de contrats.

M. Bellemare: Merci. Est-il vrai que l'ACDI a un contractuel qui agit à titre d'agent de liaison avec le Vatican?

Mme Labelle: Je ne le crois pas, monsieur. Non.

M. Duhamel: Cela pourrait être utile.

M. Bellemare: J'aimerais avoir une réponse écrite.

Mme Labelle: D'accord.

M. Bellemare: J'aimerais aussi que vous répondiez à ces autres questions s'il est exact qu'il y a une personne qui agit comme agent de liaison entre l'ACDI et le Vatican.

Mme Labelle: L'ACDI n'a pas de responsabilité définissant précisément un lien entre nous et le Vatican.

M. Bellemare: Si ce n'est pas un fonctionnaire de l'ACDI qui fait ce travail, est-ce un contractuel ou une firme?

Mme Labelle: Je vais regarder.

M. Bellemare: Si la réponse est oui, pourriez-vous me dire depuis quand cela existe, combien cette firme ou cette personne est payée par jour et quelles sont les responsabilités de cette personne ou de cette firme?

J'ai une autre question. Lorsque vous engagez une firme ou un contractuel, quelles mesures prenez-vous pour nous assurer que le principe du mérite est mis en application lors de l'embauche?

Mme Labelle: Il y a différentes approches lorsqu'on octroie un contrat. Celle qui est préconisée, c'est de faire des appels d'offres.

• 1130

Depuis l'automne dernier, nous avons modifié notre approche. Plutôt que d'avoir un registre interne où les personnes de l'extérieur devaient s'enregistrer et où on puisait pour ensuite faire des appels d'offres, on se sert maintenant du bulletin électronique du gouvernement canadien pour afficher nos appels d'offre, ce qui les rend plus transparents et qui donne une meilleure chance à tous les Canadiens d'y avoir accès. Ceci est un aspect.

Une deuxième approche est d'y aller par offres permanentes. Encore une fois, on fait un appel d'offres sur le bulletin électronique et, à partir de la sélection qui est faite à ce moment-là, basée sur le devis qui avait été mis de l'avant, une équipe interne de l'ACDI revoit—comme on le fait pour tous les contrats—la proposition par rapport au devis et choisit la meilleure proposition. C'est ce qu'on fait dans les cas d'appel d'offres.

[Translation]

Mr. Bellemare: How many indeterminate employees?

Ms Labelle: There were 1,300 at CIDA for 1994-95.

Mr. Bellemare: Thank you. How many months a year or for how many years have those people or firms been on contract? That will take a little bit of research.

Ms Labelle: With the Chairman's permission, I'll send you a written answer and that will allow us to give you precise figures.

Mr. Bellemare: Could you also tell us why you let out those contracts?

Ms Labelle: I can do it pretty quickly for the sectors where you have the most contracts or services. Aid delivery, energy, agriculture, education and water are the sectors where there are lots of contracts.

Mr. Bellemare: Thank you. Is it true that CIDA has a person on contract acting as Liaison Officer with the Vatican?

Ms Labelle: I don't think so, sir. No.

Mr. Duhamel: That could be useful.

Mr. Bellemare: I'd like a written answer.

Ms Labelle: Agreed.

Mr. Bellemare: I'd also like you to answer these other questions as to whether it's true there's a person acting as Liaison Officer between CIDA and the Vatican.

Ms Labelle: CIDA has no responsibility specifically defining any link between us and the Vatican.

Mr. Bellemare: If the person doing this work is not a CIDA staffer, is it someone on contract or a firm?

Ms Labelle: I'll have a look at it.

Mr. Bellemare: If the answer is yes, could you tell me how long this has been going on, how much that firm or person is being paid per day and what the responsibilities of that person or firm may be?

I have another question. When you hire a firm or a person on contract, what steps do you take to make sure that the merit principle is applied at hiring?

Ms Labelle: There are different approaches when we give out a contract. The suggested way is to go through calls for tender.

Since last fall, we've changed our approach. Rather than having an internal registry where people from the outside had to register and that we then used to make our calls for tenders, we're now using a Canadian government electronic bulletin board to call for tenders which makes it all more transparent and gives all Canadians a better opportunity for access. That is one aspect.

The second approach is to go through standing offers. Once again, we call for tenders on the electronic bulletin board and based on the selection done at that time, based on the specifications that had been suggested, an internal CIDA team—just as we do for all contracts—receives the proposals based on the specifications and chooses the best one. That's what we do with calls for tenders.

[Texte]

Quand les contrats sont très petits, c'est-à-dire pour un travail d'un ou deux jours, bien souvent, on le fait en source unique, à partir de nos listes de noms d'experts dans différents domaines.

M. Bellemare: Est-ce qu'il est possible d'avoir de la documentation là-dessus?

Mme Labelle: Oui. Absolument.

M. Bellemare: Est-ce que je peux revenir à ma question et à ce qui a provoqué ma question numéro 2 concernant le Vatican?

Mme Labelle: D'accord.

M. Bellemare: J'ai reçu un appel me disant qu'il y a une personne qui travaille chez vous, à contrat, à 1 000\$ par jour, et que cette personne ne fait absolument rien. Naturellement, comme député membre de ce Comité, j'aimerais bien savoir si la personne à l'autre bout était ivre ou malicieuse, ou si elle nous a bel et bien donné des renseignements valables pour discuter des contractuels. C'est le contexte dans lequel j'ai posé ma question.

Voici ma troisième question. Combien de contrats, en nombre et en argent, avez-vous avec le Groupe communication Canada, ainsi qu'avec le groupe de consultants et de vérificateurs?

Mme Labelle: Avec votre accord, monsieur le président, j'aimerais qu'on vous envoie une réponse écrite à ce sujet pour m'assurer qu'on vous donne l'information spécifique.

M. Bellemare: Merci.

The Chairman: I'll turn to Mr. Asselin in a moment. I have one question.

Ms Labelle, would you say that CIDA is especially suited to contracting out? Would it be because CIDA has its own, what I might call, far-flung diaspora and because of that you can't have your own people on the ground everywhere around the world? So naturally it seems to me that you reach out to private contractors, some Canadian, some not.

If I'm right in my premise, then my question is this: what would you tell other agencies of government about contracting out? Obviously because of the nature of your agency, you are suited to contracting out. What would you tell them as principles that ought to be incorporated or observed in contracting out, based on your experience?

Ms Labelle: You have pointed to the specific issue that we have in CIDA that makes it impossible to get all our work done through a staff. We would have tens of thousands of people, for one thing. The other is that we're in many countries around the world and the needs change. Certain things are done at one time but not repeated. The diaspora, as you say, is huge, from helping to establish energy regulations to immunizing children to digging wells with people and training them to provide themselves with clean water. Indeed, that is the main issue.

In telling my colleagues—and I've been there before coming to CIDA, as all of my experience has been in other departments—I think I would go back to the fact that personally, I believe strongly that in each of our departments we

[Traduction]

When the contracts are very small, say a day or two's work, more often than not we use single sourcing based on our lists of experts in different areas.

Mr. Bellemare: Is it possible to get documentation on that?

Ms Labelle: Yes. Absolutely.

Mr. Bellemare: Could I get back to my question and to what led to my number 2 question about the Vatican?

Ms Labelle: Fine.

Mr. Bellemare: According to a call I got, there's someone working for you on a contract for \$1,000 a day doing absolutely nothing. Naturally, as I'm a member of this committee, I'd like to know whether the caller was drunk or malicious or whether the caller gave us valid information concerning our discussions on contracts. That's the context of my question.

And now for my third question. How many contracts, both in number and in money, do you have with the Canada Communication Group as well as with the Audit Consultants Group?

Ms Labelle: With your permission, Mr. Chairman, I'd like us to send you a written answer on that to make sure we give you the specific information.

Mr. Bellemare: Thank you.

Le président: Je vais donner la parole à M. Asselin dans un instant. J'ai une question.

Madame Labelle, diriez-vous que l'ACDI est particulièrement bien placée pour faire effectuer ses travaux à contrat? Est-ce parce que l'ACDI a ce que j'appellerais sa propre diaspora bien éparpillée et que vous ne pouvez donc pas avoir de vos permanents sur les lieux un peu partout à travers le monde? Il me semble donc naturel que vous ayez recours à des sous-traitants du secteur privé dont certains sont canadiens et d'autres pas.

Si mon hypothèse est la bonne, voici alors ma question: que diriez-vous aux autres organismes du gouvernement à propos du travail fait à contrat? De toute évidence, à cause de la nature même de votre organisme, cette façon de faire vous convient. En vous fondant sur votre expérience dans le domaine, quels conseils pourriez-vous donner quant aux principes à adopter ou à observer en la matière?

Mme Labelle: Vous avez mis le doigt sur la condition qui fait qu'il nous est impossible de faire faire tout le travail par notre personnel permanent. D'abord, il nous faudrait des dizaines de milliers d'employés. Ensuite, nous sommes présents dans beaucoup de pays partout au monde et les besoins changent continuellement. Certaines choses se font une fois et ne se refont jamais par la suite. La diaspora, comme vous le dites, est très éparpillée: on aide à rédiger des règlements sur l'énergie; on immunise les enfants; on creuse des puits avec les gens sur place et on leur donne la formation nécessaire pour qu'ils puissent s'approvisionner en eau potable. À vrai dire, c'est la question principale.

Si je devais transmettre en message à mes collègues—et c'est là que j'étais avant de me trouver à l'ACDI, puisque je me suis retrouvée dans bien des ministères avant d'y aboutir—je crois bien que j'insisterais sur le fait que, personnellement, je

[Text]

need a strong core of people with expertise that is built over years of experience, people that the Canadian public we give services to knows how to access, that you don't change every day. And the whole is very important. You can't have a department that is pieced all over the place and where there is no one who has the total knowledge, the total capacity. . .and there is a lot of experience.

• 1135

If I go back to Transport in terms of the coast guard, yes, there are certain parts of the coast guard that you can buy. But I'm telling you, when you're breaking ice on the St. Lawrence you want to have a crew that is experienced. You want to have people who know how to rescue and so on.

I would say let's make sure the core competence is there and that it is not eroded or disbanded, because it takes a long time to replace.

The Chairman: That's the foundation.

Ms Labelle: Yes, that's your foundation. After that it becomes a question of what is most effective in delivering that service. Is it best if it is by staff, best because it's going to be more effective, best because it's going to be at a lower cost, and best because it does not matter if you have different people? That's one thing.

Another point is to be careful about creating monopolies outside, which you become dependent on over time. If you are giving yourself a service, you decide to go out because it makes more sense at that time. But keep in mind the monopoly problem. Then you're going to have disbanded your resources and you're going to be hostage to what one institution or company can provide you. You will no longer have the benefit of the market where people compete to provide you the service, because there's no competition any more.

The Chairman: You have to keep it open and competitive, or open to competition.

Ms Labelle: Yes.

The Chairman: Thank you. Mr. Asselin, you have five minutes.

M. Asselin: Madame Labelle, vous n'êtes pas sans savoir que le ministre des Finances, M. Martin, va déposer un budget avant la fin de février, un budget dans lequel il y aura un objectif d'atteindre 3 p. 100 du PIB et des coupures d'environ 25 milliards de dollars sur le budget global.

Ces coupures, tous les ministères vont y goûter et tous les programmes vont s'en ressentir. Quel serait, selon vous, un budget acceptable en tenant compte du fait que vous avez un budget d'opérations de 2 milliards de dollars? Si on ramène votre budget à 1,5 milliard de dollars au lieu de 2 milliards de dollars, à quels programmes allez-vous appliquer ces coupures? Est-ce que ce sera dans le budget d'opérations ou d'exploitation, dans les contrats de sous-traitance ou dans le budget d'aide?

Mme Labelle: Pour ce qui est du premier point, on veut en tout temps essayer de protéger surtout notre budget d'aide et s'assurer que la plus grande partie de l'argent va directement aux populations affectées. C'est le premier point à garder

[Translation]

crois fermement qu'il nous faut, dans chacun de nos ministères, un noyau très fort d'employés avec de nombreuses années d'expérience, des gens que le grand public canadien, que nous servons, sait comment consulter, des gens qui ne changent pas tous les jours. Et le tout est très important. On ne peut pas avoir un ministère dispersé un peu partout et une personne qui est au courant de tout ce qui se passe, de la capacité totale. . .et il y a énormément d'expérience.

Si je prends le ministère des Transports, au niveau de la Garde côtière, par exemple, oui, il y a certains de ces services qu'on peut acheter. Mais je puis vous assurer que lorsque vous êtes en train de casser les glaces sur le Saint-Laurent vous voulez des équipes d'expérience. Vous voulez des gens qui savent comment s'y prendre pour effectuer un sauvetage, etc..

Assurons-nous d'avoir le noyau de compétences nécessaire et de ne pas l'éparpiller aux quatre vents, parce que cela prend un temps énorme à remplacer.

Le président: Ce sont les fondations.

Mme Labelle: Oui, ce sont les fondations. Ensuite il s'agit de connaître la façon la plus efficace de livrer le service. Est-ce mieux si le service est assuré par le personnel permanent, parce que ce sera plus efficace, parce que cela coûtera moins cher, parce que peu importe que vous ayez recours à des gens différents? Voilà un aspect de la chose.

Il faut aussi éviter de créer des monopoles sur lesquels le ministère devra absolument compter un jour. Il est peut-être plus rentable, ponctuellement, de faire appel à un organisme de l'extérieur pour assurer un certain service, mais n'oubliez jamais le problème du monopole. Lorsque vous aurez éparpillé toutes vos ressources, cet organisme ou cette compagnie vous tiendra alors en otage. Vous n'aurez plus les avantages offerts par un marché concurrentiel, parce qu'il n'y aura plus de concurrents pour offrir le service.

Le président: Il faut assurer la survie de la concurrence et des concurrents.

Mme Labelle: Oui.

Le président: Merci. Monsieur Asselin, on vous accorde cinq minutes.

Mr. Asselin: Ms Labelle, you surely know that the Minister of Finance, Mr. Martin, is going to table the budget before the end of February, a budget in which the objective will be to attain 3% of GDP and about \$25 billion in cuts on the total budget.

All the departments are going to be affected by these cuts and all programs also. In your opinion, what might an acceptable budget be if we take into account the fact that your operating budget is \$2 billion? If we were to bring your budget back to \$1.5 billion instead of \$2 billion, which programs would you be cutting? Would it be in the operation budget, in the contracting-out budget or in the aid budget?

Ms Labelle: As to the first point, our priority at all times is to protect our aid budget and ensure that the major part of the funds goes directly to the affected populations. That's the first point to keep in mind at all times. Then we'd have to look at

[Texte]

l'esprit en tout temps. À ce moment-là, il faut voir, parmi tous les moyens que nous avons, lesquels nous permettent d'avoir le plus d'impact possible sur les choses les plus fondamentales et aussi lesquels coûtent le plus cher à livrer, ceux où il y a plus de pertes dans la livraison, même s'il agit de très bons programmes. Donc, pour moi, la chose la plus fondamentale est de préserver le plus possible les programmes qui touchent les pauvres, les personnes.

M. Asselin: Mais si vous subissez des coupures substantielles ou importantes, est-ce que vous allez être capables d'atteindre ces objectifs-là?

Mme Labelle: Bien sûr, plus on est coupés, moins on peut en faire. Cela veut dire qu'on peut rejoindre moins de personnes pauvres à travers le monde, dans des secteurs beaucoup moins larges. On est en train d'essayer de contribuer, avec d'autres bailleurs de fonds, à l'immunisation de tous les enfants. Si on fait cela, on va empêcher les enfants d'être malades, ce qui devient très coûteux pour tout le monde, et pour nous aussi. À ce moment-là, cela prend plus de temps. On serait obligés de le faire sur une période plus longue, mais on continuerait de le faire quand même.

M. Asselin: Vous savez qu'il y a une politique au Conseil du Trésor selon laquelle on peut donner un contrat à un fournisseur exclusif pour un montant maximal de 30 000\$. Cependant, il est permis, pour l'ACDI, d'accorder à un fournisseur exclusif un contrat allant jusqu'à 100 000\$. Pouvez-vous nous dire pourquoi la limite est différente pour l'ACDI?

• 1140

Mme Labelle: Je voudrais juste vous mentionner—et je ne peux parler que du temps que j'ai passé à l'ACDI—que nous avons émis des directives à ce sujet à tous nos employés. Nous voulons, comme règle générale, nous servir du système ouvert de contrats.

M. Asselin: Peu importe. . .

Mme Labelle: En règle générale, peu importe.

M. Asselin: C'est bon.

Mme Labelle: Nous surveillons ça de près. Il est évident qu'il n'est pas rentable, quand on a un contrat de 4 000\$ ou 5 000\$, de passer par ce système-là, parce que cela donne beaucoup de travail aux firmes qui doivent faire. . .

M. Asselin: Quatre à cinq mille dollars comparés à 2 milliards de dollars, c'est la petite caisse.

Mme Labelle: Donc, c'est notre règle générale, même si on a la possibilité d'aller jusqu'à 100 000\$.

M. Asselin: Merci, madame Labelle.

M. Duhamel: Madame Labelle, à vous et à vos collègues, merci d'être venus ce matin.

J'ai quatre questions. Je vais les poser toutes ensemble et vous donner l'occasion de répondre après mon intervention. L'ACDI, en tant qu'organisme, est-elle comprise par la population en général?

Voici ma deuxième question. Nous donnons l'impression—et je crois que c'est juste jusqu'à un certain point—que nous sommes généreux comme Canadiens en matière d'aide aux pays en voie de développement, mais est-ce que nous sommes aussi généreux que nous le prétendons? C'est-à-dire que nous dépensons x dollars et j'ai l'impression qu'il y en a y qui nous reviennent. J'aimerais avoir un bref commentaire à cet égard.

[Traduction]

everything we do and see where we could have the most impact possible on the most fundamental things and also what costs the most to deliver, where we have our highest losses in ensuring delivery even though they may be very good programs. So, in my opinion, the most fundamental thing is to preserve, as much as possible, those programs affecting the poor and real people.

Mr. Asselin: But if you're subject to drastic cuts, are you going to be able to attain those objectives?

Ms Labelle: Of course, the more we're cut back, the less we can do. That means that we can reach fewer poor people everywhere in the world and in far narrower sectors. Together with other fund-providing partners, we're trying to contribute to immunize all the children. If we do that, we'll prevent children being sick which becomes very costly for everyone and for us also. That means it will take longer. We'd have to extend this over a longer period, but we'd continue to do it anyway.

Mr. Asselin: You know that there's a Treasury Board policy that allows a contract to be granted to a single source for a maximum amount of \$30,000. However, CIDA is allowed to pass a single source contract for up to \$100,000. Could you tell me why the limit is different for CIDA?

Ms Labelle: I'd just like to mention—and I can't talk about the time I've spent at CIDA—that we sent directives on that to all our employees. As a general rule, we want to use the open system of contracts.

Mr. Asselin: No matter. . .

Ms Labelle: As a general rule, no matter.

Mr. Asselin: That's fine.

Ms Labelle: We keep a close watch on that. Of course, when you're talking about a \$4,000 or \$5,000 contract, it's not cost effective to use that system because it means a lot of work for the firms who have to. . .

Mr. Asselin: \$4,000 to \$5,000 compared to \$2 billion, that's petty cash.

Ms Labelle: So that's our general rule, even if we can go up to \$100,000.

Mr. Asselin: Thank you, Ms Labelle.

Mr. Duhamel: Ms Labelle, I would thank you and your colleagues for coming here this morning.

I have four questions. I'll put them to you all together and give you the opportunity to answer after that. As an organization, is CIDA understood by the population at large?

Now for my second question: we give the impression—and I think it's a right one to a certain point—that we are generous as Canadians in helping developing countries, but are we as generous as we say? In other words, we spend x dollars and I get the impression that we get y dollars back. I'd like a brief comment on that.

[Text]

Voici ma troisième question. Le Conseil du Trésor, comme cela a été mentionné, a des règlements et une politique. Est-ce que vous devez respecter cette politique? Est-ce qu'il y a des exceptions? Que faut-il faire afin de les avoir? Enfin, voici les deux dernières questions.

Apparently what causes some confusion and some difficulty, and I understand it's not always unavoidable, is the repeat contractors—if I keep getting the same contract all the time, and my colleague is in the same business and he or she doesn't get it.

Finally, how effective are NGOs? I'm told by some people that it may be the best investment we can make in terms of return. I suspect there's a lot of truth in that, but perhaps you could bring some refinement to that.

Mme Labelle: Premièrement, est-ce que l'ACDI est comprise par la population? Je dirais en gros non. Je vois cela comme étant l'une de mes responsabilités importantes au cours de la prochaine année. Il faut essayer d'en faire plus. Nous donnons beaucoup d'information. Nous travaillons avec beaucoup de groupes canadiens qui font de l'information sur le développement, mais quand on parle aux Canadiens, on se rend compte qu'il y a encore beaucoup de fausse information qui est véhiculée. Beaucoup de gens s'imaginent qu'on prend l'argent et qu'on le met entre les mains des gouvernements des pays, ce qui n'est pas le cas. Donc, non, l'ACDI n'est pas bien comprise par la population.

Est-ce que nous sommes aussi généreux que nous devrions l'être? J'ai essayé de nous comparer. . .

M. Duhamel: Ou que nous le prétendons.

Mme Labelle: Ou que nous le prétendons. Parfait!

Si nous nous comparons aux autres pays de l'OCDE, les 22 pays donateurs, le Canada peut être fier de sa générosité. Il est évident que lorsqu'on dispense un programme d'aide, on commence dans un pays, avec les besoins tels qu'exprimés par ce pays-là, avec ce que ce pays-là pense qu'il peut faire pour changer la situation. On veut qu'il y ait un sens d'appartenance afin que tout ne tombe pas lorsqu'on se retirera.

Et ensuite, on regarde chez nous et on se dit: Est-ce que nous avons, au Canada, l'expertise qu'il faut pour livrer ce programme-là, avec ce partenaire-là dans le pays x? Il est bien sûr que, lorsqu'on fait cela, les retombées au Canada sont très grandes. Environ 0,62\$ ou 0,65\$ de l'argent qui vient à l'ACDI finit par être dépensé au Canada, en embauche d'entreprises, en achat d'aliments à être livrés dans ce pays-là.

[Translation]

Now for my third question: Treasury Board, as was mentioned, has regulations and a policy. Do you have to respect that policy? Are there exceptions? What do you have to do to get them? And now for my last two questions.

Apparemment, ce qui crée une certaine confusion et certains problèmes, et je crois savoir que ce n'est pas toujours inévitable, ce sont les contrats à répétition—si l'on continue de me donner le même contrat tout le temps, mon collègue qui fait le même genre de travail que moi n'en aura pas.

Enfin, à quel point les ONG sont-elles efficaces? On me dit que c'est peut-être l'investissement le plus rentable que nous puissions faire. Je soupçonne que c'est très vrai, mais peut-être pourriez-vous préciser davantage.

Ms Labelle: First, is CIDA understood by the population at large? Generally speaking, I'd say no. I see that as being one of my important responsibilities in the coming year. We have to try to do more. We do give out a lot of information. We work with a lot of Canadian groups who broadcast information on development, but when we talk to Canadians, we can see that there's still a lot of misinformation going around. A lot of people imagine that we take the money and that we give it directly to the governments of those countries, which is not the case. So, no, CIDA is not very well understood by the population.

Are we as generous as we should be? I've tried to compare us. . .

Mr. Duhamel: Or as we say we are.

Ms Labelle: Or as we say we are. Fine!

If we compare ourselves to the other OECD countries, the 22 donor countries, Canada can be proud of its generosity. It's clear that when we undertake an aid programme, we start work in a country with the needs expressed by that country, with what that country thinks it can do to change the situation. We want it to have a sense of proprietorship so that the whole thing doesn't simply fall flat when we withdraw.

Then, we look at ourselves and say: Do we have, in Canada, the expertise necessary to deliver that programme with that partner in country x? Of course, when we do that, Canada gets a lot of trickle down. About \$0.62 or \$0.65 of the money coming to CIDA winds spent in Canada say by hiring firms or buying food to be delivered to those countries.

• 1145

En matière de technologie, lorsqu'on aide un pays à s'approvisionner en eau et qu'on se sert de la technologie et de l'expertise canadiennes, lorsque ce pays-là émerge, il y a de bonnes chances qu'il achète la technologie canadienne dans le domaine des télécommunications et de l'énergie.

Votre troisième question portait sur le Conseil du Trésor et sa politique. L'ACDI doit suivre la politique du Conseil du Trésor. Lorsqu'on a une politique spéciale pour nous, le Conseil du Trésor l'a approuvée à l'intérieur de cadre-là.

Regarding technology, if we help a country improve its water supply using Canadian technology and expertise, when that country is developed, it is quite likely that it will buy Canadian technology in the fields of telecommunications and energy.

Your third question concerned Treasury Board and its policy. CIDA must follow the Treasury Board's policy. When there is a special policy for us, the Treasury Board has approved it within that framework.

[Texte]

Il s'agit de *repeat contracts*. C'est pour cela que nous avons complètement changé notre régime à l'automne. Ce qui me préoccupait, c'était le fait qu'on avait ce registre. Les Canadiens étaient invités à s'y enregistrer, mais à la fin, cela nous limitait à ceux qui y étaient enregistrés et cela ne permettait pas à tous les autres qui ne savaient pas qu'on avait un registre ou qui n'avaient pas réussi à s'y inscrire d'avoir accès à tous les contrats.

I personally feel that NGOs are one of the most important groups of partners CIDA has. We have many others. We have private enterprise, universities, and municipalities, and we do a lot of work with them. But on the NGO side, the part that is helpful there is the fact that for many NGOs, not for all, if we bring a dollar of Canadian government money, taxpayers' money, they very often provide the equivalent in voluntary time of their people. That is where you can multiply the resources, and some of them raise a lot of money as well, which we work with.

The Chairman: It's called leverage.

Mr. Duhamel: Just a clarification. Do schools, colleges, universities, and churches know of CIDA? Do they understand it? Is there a special effort made to inform them so they can share?

Ms Labelle: Right now we work directly with over 100 colleges and universities in countries around the world. The AUCC and the ACCC are very involved with us in not only informing but also managing some of these programs on our behalf.

I met last fall—we have a yearly consultation with all our partners—with the NGO community, including the churches. I had a special work session with the churches. It was a large group of people. They were all there.

Mr. Duhamel: Do elementary and secondary schools know about and have an appreciation of CIDA?

Ms Labelle: Regarding elementary and secondary schools, we work with the Teachers' Federation quite a lot and with provincial governments. We do a lot of education. We prepare curriculum and audio-visual work to be used in the schools.

Mr. Duhamel: Thank you, Mr. Chairman.

The Chairman: Just before I turn to Mr. Murray, I have one observation and just a couple of questions.

One observation is on the image of CIDA. I think a large part of the public does not really appreciate what you're doing. I think one of the problems, Ms Labelle, if I can put it this way—and I'm not blaming you, I'm not blaming anyone in particular—is that people always hear about the money that goes out of the country, whether it's to Lebanon, Bosnia, or whatever, but they're never really told—at least I don't think they are, and I may be using a little hyperbole here—what the return is.

[Traduction]

Those are repeat contracts. That is why we have completely changed our system in the fall. What concerns me was the fact that we had that list. Canadians were invited to register, but it really restricted us to those who had registered and prevented all the others who did not know that we had a list or who had not managed to register, from having access to all those contracts.

J'estime personnellement que les organisations non gouvernementales (ONG) constituent l'un des groupes les plus importants parmi les partenaires de l'ACDI. Nous en avons bien d'autres. Il y a également les entreprises privées, les universités et les municipalités avec qui nous travaillons beaucoup. Dans le cas des ONG, cependant, l'élément qui est très utile pour nous est le fait que plusieurs d'entre elles, mais pas toutes, fournissent très souvent en temps offert par leurs bénévoles, l'équivalent des deniers publics, c'est-à-dire de notre apport au nom du gouvernement canadien. C'est ainsi qu'on peut multiplier les ressources disponibles et certaines de ces organisations recueillent également des sommes considérables que nous pouvons utiliser.

Le président: C'est l'effet de levier.

M. Duhamel: Je voudrais une précision. L'ACDI est-elle connue des écoles, des collèges, des universités et des églises? Comprend-on ce que l'agence représente? Faites-vous un effort particulier pour les informer afin qu'ils puissent faire leur part?

Mme Labelle: À l'heure actuelle, nous travaillons directement avec plus de 100 collèges et universités dans différents pays du monde. L'Association des universités et collèges du Canada (AUCC) et l'Association des collèges communautaires du Canada (ACCC) travaillent beaucoup avec nous non seulement dans le domaine de l'information, mais elles administrent également certains de ces programmes en notre nom.

L'automne dernier, j'ai rencontré—nous consultons annuellement tous nos partenaires—des représentants du milieu des ONG, y compris les églises. J'ai participé à une séance de travail spéciale avec les représentants des églises. Il s'agissait d'un groupe très nombreux. Toutes les églises y étaient représentées.

M. Duhamel: Connaît-on et apprécie-t-on l'ACDI dans les écoles primaires et secondaires?

Mme Labelle: En ce qui concerne les écoles primaires et secondaires, nous travaillons beaucoup en collaboration avec l'Association des enseignants et avec les gouvernements provinciaux. Nous avons beaucoup d'activités d'éducation. Nous préparons des programmes d'information dans les écoles, et utilisons notamment du matériel audiovisuel.

M. Duhamel: Je vous remercie, monsieur le président.

Le président: Avant de donner la parole à M. Murray, je voudrais faire une observation et poser quelques questions.

Je voudrais parler de l'image de l'ACDI. Je pense qu'une grande partie de la population ne se rend pas vraiment compte de ce que vous faites. Je pense que le problème provient en partie, madame Labelle, si je peux m'exprimer ainsi—et je ne vous blâme pas, je ne blâme personne en particulier—du fait que les gens entendent toujours parler de l'argent qui sort du pays, que ce soit pour aller au Liban, en Bosnie ou ailleurs, mais qu'on ne leur dit jamais vraiment—du moins je ne le pense pas, et j'exagère peut-être un peu—quel rendement nous en retirons.

[Text]

Mr. Duhamel: That's my point.

The Chairman: It could be a return in jobs and investment. I've always understood that in the whole equation there is a considerable return over and above the fact that Canada is a part of the planet and must play its role. However, if you want to look at it as a purely monetary return or a job return or in greedy terms, we get a lot back. However, I think that message, Ms Labelle, does not come through. I really think it's a challenge to you people to do a heck of a lot better job because people so often are hearing only one side of the story. I hope you agree with me.

Ms Labelle: I agree completely. When I say 60¢ to 65¢ is spent here, that is just the tip of the iceberg.

The Chairman: Well, whatever you can do, it will make your job more appreciated, and it will make ours easier.

• 1150

Now I'll ask my questions. On contracting out, I would like to know the percentage of tendered contracts versus sole-source contracts. Can you give me that?

Ms Labelle: I will give it to you in writing.

The Chairman: Okay.

The other thing is, you mentioned something about following Treasury Board guidelines. However, I understand when it comes to sole-source contracts you're given a bigger margin—a greater liberty. The standard requirement is \$30,000 and under for sole-source. When it comes to CIDA it's \$100,000. Can you tell me why the difference?

Ms Labelle: There's a number of reasons for that, although, as I mentioned, we're pushing for tendering.

In our business, there's a number of times when you have to move fast. Rwanda and Haiti were examples. We had to send somebody overnight because of how the discussions were going. So we have that timely requirement, which in these cases is very often more than the amount of \$30,000.

But I think we have to be prudent in the way we exercise that prerogative the Treasury Board has given us.

The Chairman: But you need that flexibility?

Ms Labelle: Yes; it's important.

The Chairman: I have one more question before I go to Mr. Murray.

I understand CIDA does engage private consultants to provide expertise on negotiation, contracting out and management. Is there not a possibility of some conflict? It seems to me that if you bring in private people to tell you about contracting out, management and negotiation, they may have a bit of a bias. They may just go a little overboard on the merits of contracting out, if I can put it that way.

[Translation]

M. Duhamel: C'est justement ce que je voulais dire.

Le président: Le rendement pourrait être sous forme d'emplois ou d'investissements. J'ai toujours compris que dans toute cette équation, il faut tenir compte du rendement significatif que nous en retirons, en plus de jouer le rôle qui nous incombe du fait que le Canada fait partie de la planète. Cependant, si vous voulez voir la situation simplement du point de vue des gains que nous en retirons, qu'il s'agisse d'argent ou d'emploi, nous retirons vraiment beaucoup. Toutefois, je pense que le message ne passe pas, madame Labelle. Je pense que vous devez vraiment relever le défi et faire beaucoup mieux à cet égard, car les gens n'entendent souvent parler que d'un aspect de la question. J'espère que vous êtes d'accord.

Mme Labelle: Je suis tout à fait d'accord. Lorsque je dis qu'on dépense 60 à 65c. ici, il s'agit seulement de la pointe de l'iceberg.

Le président: Eh bien, faites ce que vous pouvez, car votre tâche sera mieux appréciée et la nôtre sera facilitée.

Permettez-moi de poser mes questions maintenant. À propos de la sous-traitance, pouvez-vous me donner le pourcentage des contrats qui font l'objet d'un appel d'offres par rapport aux contrats à fournisseur unique. Pouvez-vous me donner ces chiffres?

Mme Labelle: Je vais vous envoyer la réponse par écrit.

Le président: Merci.

Vous avez dit que vous teniez compte des lignes directrices du Conseil du Trésor. Toutefois, dans le cas des contrats à fournisseur unique, votre marge de manoeuvre est plus élevée. . . vous jouissez de plus de latitude. En général, pour un contrat à fournisseur unique, la limite est de 30 000\$. Dans le cas de l'ACDI, cette limite est portée à 100 000\$. Pourquoi donc?

Mme Labelle: Il y a plusieurs raisons à cela même si, comme je le disais, nous préconisons le recours aux appels d'offres.

Étant donné la nature de notre travail, il arrive souvent que nous devions agir vite comme au Rwanda ou en Haïti par exemple. Dans ces cas-là, il nous a fallu envoyer quelqu'un du jour au lendemain à cause de la tournure des discussions. Étant ainsi poussés par le temps, il arrive souvent que ces contrats dépassent 30 000\$.

Cependant, nous devons être prudents lorsque nous usons de cette prérogative que le Conseil du Trésor nous a donnée.

Le président: Vous devez donc compter sur plus de souplesse, n'est-ce pas?

Mme Labelle: C'est cela, c'est important.

Le président: Je voudrais poser une dernière question avant de donner la parole à M. Murray.

Si je ne m'abuse, l'ACDI retient les services d'experts-conseils privés pour des domaines comme les négociations, la sous-traitance et la gestion. N'y a-t-il pas la possibilité de conflits d'intérêts? Selon moi, si l'on fait venir des gens du secteur privé pour qu'ils vous conseillent sur la sous-traitance, la gestion et les négociations, on risque qu'ils soient un peu subjectifs. Ils pourront peut-être avoir tendance à exagérer les bienfaits de la sous-traitance, si je puis dire.

[Texte]

Ms Labelle: I'd like to answer briefly and then I would like to ask David Holdsworth to add to my comments.

The area where we brought in people from outside was, as I mentioned earlier in answering Monsieur Asselin, when we had a massive training program to bring our people up to date on both negotiation and the financial aspects of contracting out.

Beyond that, David, would you please pick up the other part of the answer?

Mr. David Holdsworth (Vice-President, Corporate Management Branch, Canadian International Development Agency): I'll just add one or two more points, if I may.

The consultants who come in to provide this kind of training are not in fact asked their advice on whether we should contract out or even how we should contract out. The consultants are there to provide training to our staff in techniques of getting the best value for money out of the contracts we do hold with outside suppliers. So there is no evidence of a conflict of interest at all.

Secondly, the curriculum is approved by the senior contract specialists within CIDA, so the consultants we hire are working within a frame of reference and we know what messages and content are being put forward. It's approved before it's in fact delivered to our staff.

The Chairman: Thank you.

Mr. Murray.

Mr. Murray (Lanark—Carleton): Thank you, Mr. Chairman.

Dr. Labelle, CIDA's really in a unique situation compared to other federal departments or agencies, just because of the nature of your work and the fact that you essentially are contracting out, at least on the aid side.

I'm interested in the relationship between CIDA and the NGOs, because obviously it has to be very close. In other departments you'd find examples of public servants leaving the public service and then having contracts with their former department. I'm just interested in whether there's movement back and forth between NGOs and CIDA officers that way.

I assume it would not be highly remunerative to leave CIDA and work for an NGO, so I imagine there's probably less of that. Or do you find, perhaps because of the motivations of people who are involved in this kind of work, that they do want to, if you will, get their hands dirty more in the field by leaving CIDA to go off and join the NGOs?

Also, is there much traffic going the other way, from the NGOs to CIDA?

Ms Labelle: There are exchanges between the NGOs and CIDA. We are careful there, again, about conflict of interest, that they're not people who, when they return, will be approving or recommending the budgets of these organizations.

[Traduction]

Mme Labelle: Permettez-moi de répondre brièvement et ensuite David Holdsworth va poursuivre.

Comme je le disais tout à l'heure en réponse à une question de M. Asselin, nous avons fait venir des gens de l'extérieur quand il s'est agi d'entreprendre un programme de formation intensive destiné à mettre notre personnel au courant des dernières méthodes de négociation et de les renseigner sur les aspects financiers courants de la sous-traitance.

David, pouvez-vous compléter ma réponse?

M. David Holdsworth (vice-président, Direction générale de la gestion centrale, Agence canadienne de développement international): Permettez-moi d'ajouter une ou deux choses.

Nous ne demandons pas aux experts-conseils qui dispensent cette formation leur avis quant à l'opportunité de procéder par contrat ni même quant à la façon de le faire. Ces experts-conseils sont censés donner à notre personnel les outils nécessaires pour qu'ils obtiennent la meilleure valeur en contrepartie de l'argent que nous coûtent les contrats signés avec des fournisseurs de l'extérieur. On constate donc qu'il n'y a pas l'ombre d'un conflit d'intérêts.

Deuxièmement, le programme de formation est approuvé par nos spécialistes en matière de contrats, à l'ACDI, de sorte que les experts-conseils que nous embauchons travaillent suivant un mandat et nous savons quel savoir ils transmettent. Il y a approbation au préalable.

Le président: Merci.

Monsieur Murray.

M. Murray (Lanark—Carleton): Merci, monsieur le président.

Madame Labelle, étant donné la nature de votre travail et du fait que vous avez recours essentiellement à la sous-traitance, du moins pour ce qui est de l'aide, l'ACDI est dans une situation unique si on la compare aux autres ministères et organismes.

Je voudrais que nous parlions des rapports entre l'ACDI et les ONG parce que, forcément, il faut qu'ils soient très étroits. Dans d'autres ministères, on constate que certains fonctionnaires quittent la Fonction publique mais qu'ensuite leur ex-ministère les retient sous contrat. Pouvez-vous me dire si ce genre de phénomène se produit et si des agents de l'ACDI passent aux ONG et vice versa.

Je suppose qu'il n'est pas très lucratif de quitter un poste à l'ACDI pour aller travailler pour une ONG et je me dis donc que cette pratique n'est peut-être pas très courante. Toutefois, étant donné ce qui motive les gens qui font ce genre de travail, avez-vous pu constater qu'ils souhaitent mettre la main à la pâte davantage sur place et qu'ils quittent l'ACDI pour se joindre à des ONG?

Inversement, y a-t-il des échanges en sens contraire, des gens qui travaillent pour les ONG qui se joignent à l'ACDI?

Mme Labelle: Il y a des échanges entre les ONG et l'ACDI. Encore une fois, nous surveillons de près les éventuels conflits d'intérêts et nous veillons à ce que ceux que nous accueillons chez nous n'aient pas pour tâche d'approuver les budgets de leur ex-ONG ou de faire des recommandations à cet égard.

[Text]

[Translation]

• 1155

With this caveat, we encourage it. It is not high, for the good reason that people have been sitting very tightly in their jobs. They are worried that if they go on an executive interchange, re-entry might be difficult. So people are not that inclined.

We have a constant number of people leaving CIDA to go take a job and vice-versa. Recently, for example, our director general of the NGO programs became the head of WUSC as a pre-retirement job. He had been with CIDA for many years and he left us.

Mr. Murray: The other question I had again relates to the NGOs. Because they are the people who are out in the field around the world actually engaged in the aid projects, do you find CIDA becomes captive of the NGOs to a certain extent in terms of the information they receive and in terms of determining priorities for the agency?

I'm not suggesting that's a bad thing, because you need that information, and where better to get it than from those who are actually living it? As I say, my question really relates to whether the agency becomes a captive of those people in the field. Do you have the resources to have a level oversight that allows you to have, say, a second opinion?

Ms Labelle: We have a number of people in the field who reside in the field. It is not as high as I personally would like it to be, but it is very costly. In terms of delivering field operations, we have those who are in the field and we have our headquarters people, who work on projects and move back and forth. It's still very much less costly than moving their families and them in each of these countries.

So we have quite an active presence in the field. We have our colleagues from Foreign Affairs, who work very closely with us through the embassies we have. Therefore, in working both with the country and with the NGO communities that are induced in these countries on our behalf, we're able to benefit from their knowledge. We're also able to assess it.

Mr. Murray: I have one quick final question. Is there a high degree of burn-out in some of these jobs when people are faced with perhaps seemingly insurmountable tasks at times? When you look at the scope of a problem and there's only so much you can do with the resources you have, is it tough to keep people motivated in the field for years and years?

Ms Labelle: People want to stay in the field. That is their life. The great majority of the people don't want to come back.

We had a survey of employees in CIDA last June. An overwhelming number—I think well over 80%—of employees said that's what they want to do. They want to stay in development and in CIDA, which was quite interesting. This was anonymous.

Compte tenu de cette mise en garde, nous encourageons les échanges. Il n'y en a toutefois pas beaucoup pour la bonne raison que les gens s'accrochent à leurs postes. Ils craignent que s'ils participent à un programme de permutation des cadres, leur réintégration puisse être difficile. Ainsi, ils ne sont pas très enclins à le faire.

Il y a quand même un noyau de gens qui quittent l'ACDI pour aller travailler ailleurs et inversement. Récemment, par exemple, le directeur général des programmes des ONG a pris la direction de l'Entraide universitaire mondiale du Canada, en prévision de sa retraite. Il avait été à l'ACDI pendant de nombreuses années avant de nous quitter.

M. Murray: J'ai une autre question qui porte également sur les ONG. Étant donné qu'il s'agit de gens qui sont sur place, de par le monde, et qui s'occupent de projets d'aide, avez-vous constaté que l'ACDI devenait jusqu'à un certain point dépendante des ONG sur le plan des renseignements fournis et pour la détermination des priorités de l'agence?

Je ne dis pas que c'est nécessairement néfaste car vous avez besoin de ces renseignements et qui, mieux que les gens qui vivent sur place, pourrait vous renseigner? Comme je vous le disais, ce qui m'inquiète, c'est le risque que l'agence dépende de ces gens qui sont sur place. Pouvez-vous compter sur des ressources qui vous donneraient une perspective équilibrée, qui puisse servir de deuxième opinion?

Mme Labelle: Nous avons des gens qui vivent sur place. Il n'y en a pas assez et je souhaiterais personnellement qu'il y en ait davantage, mais cela coûte très cher. Pour ce qui est des opérations sur place, outre les gens qui sont sur le terrain, nous avons des gens à l'administration centrale qui s'occupent de projets et qui font la navette. Cela revient beaucoup moins cher que si nous devions les déménager eux et leurs familles dans le pays.

Nous avons donc une présence active sur le terrain. Nos collègues du ministère des Affaires étrangères qui travaillent en étroite collaboration avec nous dans les ambassades constituent un appui précieux. Par conséquent, nous pouvons profiter des renseignements que nous donnent les gens qui sont dans le pays et les ONG qui s'y trouvent à cause de nous. C'est ainsi que nous pouvons faire nos évaluations.

M. Murray: Une dernière brève question. Quand les gens se voient confier des tâches apparemment insurmontables dans certains cas, constate-t-on une tendance à l'épuisement des troupes? Quand on mesure l'envergure d'un problème et quand on se rend compte que les ressources dont on dispose imposent des limites à ce que l'on peut accomplir, devient-il difficile de maintenir des gens motivés sur le terrain année après année?

Mme Labelle: Les gens tiennent à rester sur place. C'est la vie qu'ils ont choisie et la vaste majorité d'entre eux ne veut pas rentrer.

Nous avons fait une enquête auprès des employés de l'ACDI au mois de juin dernier. Une majorité écrasante—je pense que c'est beaucoup plus que 80 p. 100—des employés a répondu qu'elle préférerait rester sur place. Ces gens veulent s'occuper de développement, veulent rester à l'ACDI, ce que nous avons trouvé fort intéressant. L'enquête était anonyme.

[Texte]

So no, we don't see the burn-out phenomenon. Where our staff get very concerned is about some of the abuse one takes because of misinformation. Also, sometimes one aspect of one project doesn't turn out perfectly, and that is what makes the headlines. That's demoralizing.

Also, over the last five or six years the mandate had become more blurred and people were not sensing they had the right direction. That's why the foreign policy release yesterday is going to be very helpful to them.

So the worry comes more when some of the ambiguities creep up, either in terms of the mandate or in terms of questioning whether what we're doing is good and important.

Mr. Murray: You've had that whole fundamental aid-trade debate over the last few years.

Ms Labelle: Of course.

Mr. Murray: There's been a dramatic shift, and you've seen CIDA Inc. becoming more important, I guess.

Ms Labelle: Yes.

Mr. Murray: I can understand that.

I think my time is up, but thanks very much.

The Chairman: As our new Governor General said yesterday, give good news a chance.

Ms Labelle: Yes.

The Chairman: We're into the final phase, so I'll entertain just one or two short questions from each of you, and then I have one or two more questions.

Monsieur Asselin.

M. Asselin: Madame Labelle, est-il déjà arrivé à l'ACDI, dans le passé ou maintenant, que vous ayez donné une formation coûteuse à des gens de votre personnel et qu'après cette formation, ces gens aient quitté l'ACDI et exécutent aujourd'hui des contrats pour le compte de l'Agence?

• 1200

Mme Labelle: Le roulement n'est pas élevé à l'ACDI. En d'autres mots, les employés qui sont là y restent en général. Nous avons des employés qui, au fil des années, ont quitté et ont établi leur propre firme de consultation, qui font du travail pour l'ACDI dans certains cas, pour la Banque mondiale, pour le PNUD ou qui sont quelquefois embauchés par le pays même, mais en gros, notre roulement est faible. Le pourcentage est peu élevé comparativement au reste du gouvernement.

M. Asselin: C'est bon, monsieur le président.

The Chairman: Mr. Bellemare and then Mr. Duhamel.

M. Bellemare: Merci, monsieur le président.

Madame Labelle, could we get copies of your directives or rules for the handling of contracts, whether they be individual, group, firm, or sole-source contracts?

[Traduction]

Donc, non, nous ne constatons pas un épuisement des troupes. Notre personnel est très troublé quand toutefois on les critique en utilisant des renseignements erronés. En outre, quand parfois un aspect donné d'un projet ne réussit pas parfaitement, et que c'est cela qui fait la une des journaux, c'est démoralisant.

De plus, depuis cinq ou six ans, le mandat de l'agence était devenu moins précis et les employés souffraient du manque d'orientation. Voilà pourquoi la publication hier de la politique étrangère va être d'un précieux secours.

On s'inquiète davantage quand des ambiguïtés se glissent, sur le plan du mandat comme sur le plan des objectifs, quand on se demande si ce que nous faisons est bien et important.

M. Murray: Au cours des dernières années, il y a eu tout le débat fondamental sur le tandem aide/commerce, n'est-ce pas?

Mme Labelle: Bien sûr.

M. Murray: Il y a eu un revirement spectaculaire et CIDA Inc. a connu un regain d'importance, n'est-ce pas?

Mme Labelle: C'est cela.

M. Murray: Je comprends cela.

Je pense que mon temps est écoulé. Je vous remercie beaucoup.

Le président: Comme le nouveau gouverneur général le disait hier, donnons leur chance aux bonnes nouvelles.

Mme Labelle: Tout à fait.

Le président: Notre réunion tire à sa fin. Chacun d'entre vous peut poser une ou deux brèves questions et je ferai de même ensuite.

Mr. Asselin.

Mr. Asselin: Ms. Labelle, in the past or now, has it occurred that you would have given a very expensive training to CIDA employees and that afterwards, those officers, having left the agency, would be hired under contract by CIDA?

Ms Labelle: CIDA does not have a high employee turnover. In other words, CIDA employees usually stay with the agency. Over the years, some employees have left and set up their own consulting firms; some work for CIDA and other for the World Bank or the UNDP. Some might work for another country, but generally speaking, turnover is low. It's relatively lower than turnover elsewhere in government.

Mr. Asselin: That's all, Mr. Chairman.

Le président: M. Bellemare, suivi de M. Duhamel.

Mr. Bellemare: Thank you, Mr. Chairman.

Madame Labelle, pouvez-vous nous envoyer des exemplaires de vos directives ou règlements concernant l'octroi des contrats, que ce soit des contrats pour une personne, un groupe, une firme ou un contrat à fournisseur unique?

[Text]

Voici ma prochaine question. Est-ce que vous avez des mécanismes en place pour empêcher les erreurs graves que le vérificateur général nous montre à l'occasion dans ses rapports annuels?

Mme Labelle: Des erreurs. . .

M. Bellemare: Je peux vous donner deux exemples. Je crois que c'était au Pakistan. L'ancien premier ministre Mulroney était allé faire une visite et avait promis de l'aide. On a bâti un chemin de fer, mais la compagnie canadienne qui l'a bâti avait mal calculé la largeur des rails et le Pakistan n'a jamais pu s'en servir.

Pour la deuxième grande erreur, on parle de millions de dollars. On avait envoyé une espèce de machine énorme pour nettoyer le charbon, mais au Pakistan, on n'a pas la même sorte de charbon qu'au Canada et la machine ne fonctionnait pas.

Peut-être qu'il n'arrivera plus jamais qu'un premier ministre qui se promène ait de bonnes idées sur le coup et dise: Oui, on va vous envoyer une compagnie pour arranger ce problème-là.

Ma dernière question est la suivante. Est-ce que vous avez une politique écrite ayant trait aux contrats et, si oui, pourrait-on la recevoir? Je parle des contrats accordés aux organisations non gouvernementales ou à des firmes expertes du Tiers monde. Est-ce que vous avez une ligne de conduite ou une politique quelconque? Au lieu d'engager une firme d'ingénieurs de la région, est-ce que vous engagez quelqu'un ou une firme de là-bas, qui connaît la culture, le milieu? Pour la culture, je ne parle pas des arts, mais de la culture de travail, des besoins. Comment faites-vous? Vous servez-vous de la politique pour décider si c'est là-bas qu'on doit aller en sous-traitance et non pas ici?

Mme Labelle: Je peux répondre, évidemment.

We will table the copies of rules for contracts, Mr. Chairman.

Est-ce qu'on va en sous-traitance dans les pays? C'est très rare. Dans des situations comme celles-là, on se met partenaires avec le PNUD, par exemple, le Programme des Nations Unies pour le développement, ou avec la Banque mondiale. Dans ces cas-là, on embauche des gens ou on donne un contrat sur le terrain.

Par exemple, si on veut aider à bâtir ou appuyer le développement d'une route rurale, il faut absolument prendre le personnel qui est là. Cela nous coûterait une fortune d'amener du personnel d'un autre pays. On veut aussi développer l'expertise, mais on veut qu'un Canadien suive ce projet-là de très près. Encore une fois, on le fait avec nos partenaires, mais on s'assure que la gérance et le suivi sont tels qu'on peut être assurés que l'argent va servir directement à faire ce à quoi il est destiné et sera bien utilisé localement.

Pour ce qui est des erreurs de parcours, c'est sûr qu'il y en a de temps en temps.

• 1205

Voici l'approche qu'on prend en ce moment, qui est nouvelle depuis l'automne passé.

Dans un premier temps, un gérant de projet prépare le projet, mais pas dans ses menus détails. Ensuite, dès le départ, le vice-président, moi-même et le ministre décidons, à partir de nos priorités et de notre politique, si c'est un projet valable, au

[Translation]

This is my next question. Is there a mechanism to prevent serious mistakes which the Auditor General occasionally points out in his annual reports?

Ms Labelle: Mistakes—

Mr. Bellemare: Let me give you two examples. I believe a mistake was made in Pakistan. The former Prime Minister, Mr. Mulroney, visited that country and promised aid. A railway was built, but the Canadian company which built it miscalculated the width of the tracks and Pakistan was never able to use them.

The second serious mistake involved millions of dollars. A huge type of coal-cleaning machine was sent to Pakistan, but that country does not have the same kind of coal as Canada and the machine would not work.

Perhaps no Canadian Prime Minister will ever again visit a foreign country and on the spur of the moment promise to send that country Canadian aid to fix a problem.

Here is my final question. Do you have a written policy regarding contracts, and if yes, could we receive a copy? I'm talking about contracts given to non-governmental organizations or company specialized in the third world. Do you have any guidelines or some kind of policy? Instead of hiring a local engineering firm, do you ever hire someone or a company on site, who is familiar with the culture of the place? When I say culture, I'm not talking about arts, but rather the workplace mentality and the needs to be met. What's the process? Is there a policy which guides your decision to sub-contract abroad and not at home?

Ms Labelle: Of course I can answer your question.

Nous allons déposer des exemplaires des règlements régissant les contrats, monsieur le président.

Do we ever sub-contract abroad? It does not happen very often. But when we do, we work in partnership with the UNDP, for instance, which is the United Nations Development Program, or with the World Bank. In those cases we hire people or award contracts on site.

For example, if we want to build or support the development of a country road, we must hire local people. Otherwise, it would cost us a fortune to send people from another country. We also want to develop the expertise of local people, but we want a Canadian to follow the project closely. Again, we work together with our partners, but we want to make sure that a project is managed and monitored so we can make sure that our money is well spent on site and spent as intended.

As for mistakes, of course they will happen once in a while.

Since last fall, that's been our new approach.

First of all, the project manager prepares the project, but not in detail. Then, from the outset, the Vice-President, the Minister and myself decide, based on our priorities and our policies, whether the project is conceptually feasible. Only then

[Texte]

niveau conceptuel. Ensuite ce projet-là est préparé en détail, et il revient. À l'intérieur de chaque direction générale—par exemple la Direction générale de l'Asie, de l'Afrique ou des Amériques—il y a un mécanisme interne pour que les pairs puissent revoir et donner des avis sur la substance. On espère pouvoir éviter les erreurs au moyen de ce mécanisme-là.

De plus, on commence l'évaluation et la vérification dès la première journée plutôt que d'attendre qu'il le projet soit fini et de découvrir ensuite qu'il y avait des problèmes. Donc, on développe un cadre de vérification et d'évaluation dès le début et on le suit. Cela nous permet, s'il y a un problème, de le régler en cours de route.

David, there were two special points made and two special examples raised. I don't know whether you wish to comment further on them.

M. Holdsworth: Devant le Comité des comptes publics, depuis quelques années, on discute des erreurs et des cas comme celui de l'usine de lavage de charbon au Pakistan. De pair avec le vérificateur général, on a regardé la question des résultats et de l'imputabilité de l'ACDI. Depuis deux ans, on a fait un effort énorme avec le personnel du Bureau du vérificateur général pour transformer la gestion de l'ACDI et l'orienter vers les résultats. On se pose la question: Qu'est-ce qui arrive dans le concret, sur le terrain, du système de suivi?, comme Mme Labelle l'a mentionné. On commence à bâtir un système qui réduira de beaucoup la marge d'erreur qu'on avait parfois par le passé.

On s'est engagés et on se sent imputables des résultats aux contribuables qui ont fourni l'argent. Nous espérons être en mesure, cette année et les années suivantes, de faire nos rapports au Parlement sur les résultats des projets que nous avons financés. On fait un véritable effort pour améliorer notre performance de ce côté-là.

The Chairman: Thank you.

Monsieur Duhamel.

M. Duhamel: Monsieur le président, j'aimerais faire une suggestion, et je ne me sentirai aucunement mal si ce n'est pas une bonne idée.

J'appuie depuis longtemps l'ACDI, de la façon dont je le peux. J'ai toujours cru qu'elle était mal comprise. Si cela était jugé possible et sage, j'aimerais qu'on me donne une page que je pourrais mettre dans mon bulletin parlementaire, qui dirait ce qu'est l'ACDI, que l'ACDI investit x dollars dans des pays tels que... pour des projets tels que... et, ce qui est très important, que nous recevons en retour y sur x . Et là on ajouterait: Pour de plus amples renseignements au sujet de l'ACDI, veuillez faire telle ou telle chose. Ce serait intéressant. Je crois que je rendrais ainsi un service utile à mes commettants et à mes commettantes. J'ai l'impression que certains de mes collègues aimeraient envisager cela aussi.

Donc, c'est une offre que je vous fais aujourd'hui. Comme je l'ai dit tout à l'heure, je ne me sentirais aucunement mal si quelqu'un disait que ce n'est peut-être pas une mauvaise idée, mais... Ce sera à vous de réagir lorsque vous aurez réfléchi un peu.

[Traduction]

are the details of the project worked out, and then it is reviewed again. Every branch—for instance, the branch for Asia, Africa or the Americas—has an internal mechanism by which other managers study a proposed project and give their opinion. We hope this mechanism will help us avoid making mistakes.

As well, a project is assessed and audited from day one instead of when it's finished; by then, it's too late if there are problems. So a project is audited and assessed from the very outset. We also follow its development. This way, we can solve problem as they come up.

David, on a soulevé deux points précis, puis on a donné deux exemples précis. Je ne sais pas si vous avez des observations.

Mr. Holdsworth: For the last few years, we've discussed mistakes and cases like the coal-cleaning plant in Pakistan before the Public Accounts Committee. We have studied the issue of results as well as CIDA's accountability with the Auditor General. For the last two years, we have worked very hard with staff from the Office of the Auditor General to change the way CIDA has managed and to make it more result-oriented. We have asked ourselves what tangible results the follow-up system has yielded on site, as Ms Labelle said. We're beginning to work on a system which would greatly reduce the margin of error which was sometimes there in the past.

We are committed and we are accountable for the result of our work to taxpayers whose money it is we spend. We hope we will be able to report on the result of our projects to Parliament this year and in the coming years. We have worked very hard to improve our performance in that area.

Le président: Merci.

Mr. Duhamel.

Mr. Duhamel: Mr. Chairman, I'd like to make a suggestion, and I won't feel bad if people don't think it's a good idea.

I've always supported CIDA as well as I could. I always thought it was a misunderstood agency. If it's possible—and wise—I'd like to receive one page of information explaining what CIDA is, how much it invests in what countries, for which projects, and how much we're getting out of it, which is very important. I would include this in my Parliamentary Householder. The bottom of the page could read: For more information about CIDA, please call so and so, or whatever. It might be a good idea. It would be useful to my constituents. I have the impression that some of my colleagues would like to do the same.

So, I'm asking you if you're interested. But as I said before, I won't feel bad if you think it's not a bad idea, but... You can let me know what you think once you've mulled it over.

[Text]

Mme Labelle: Monsieur le président, je trouve que c'est une excellente idée. J'aimerais savoir si les autres membres du Comité trouvent que c'est quelque chose qu'ils pourraient faire. Comme vous le dites, ce n'est pas 50 pages; ce n'est même pas trois pages, mais seulement les faits essentiels sur une page. Je trouve personnellement que votre idée est excellente, et j'aimerais la poursuivre, surtout si vos collègues l'appuient.

The Chairman: Well, I'm sure everyone would agree there's a matter of self-interest here. We want anything that will help us explain why we do some of these things.

• 1210

I can tell you, Dr. Labelle, that in the area of science and the humanities we're often raked over the coals because of some announcement that they were going to spend \$14,000 on looking at a new skin for an apple or something. All people ever hear and see is we're spending \$14,000, and they can't come to grips with it. They don't see the possible return or perhaps even that there is a return.

It's not just a matter of helping us politicians. I think the more information people have the better conclusions they're going to come to.

Mr. Duhamel: What we want to do is inform Canadians.

The Chairman: Of course that's what it's about. I'm just amazed we don't do it as a matter of course.

I have three questions that I hope won't take much of your time, and then we'll wrap it up.

On page 5 of your written presentation, Dr. Labelle, you indicate your agency faces hundreds of make-or-buy issues. I'm wondering whether you use the Treasury Board guidelines in helping you determine whether to keep the work in-house or take it out of house. Are those guidelines any good to you? That's the question.

On page 5 you refer to in-house expertise, which of course is of critical importance to you. But I gather that some of that critical expertise has gotten away from you and now you're making efforts to get some of it back into the CIDA house. I'd like to have an answer on that.

On page 2 you talk about CIDA's core competency relative to developing your own policies and programs. I'm just wondering what other core competencies you would see in other areas of government, not just CIDA. If program and policy development comes into your core, what about other competencies in other areas of government?

Those are my three questions.

Ms Labelle: Are the Treasury Board guidelines important to us? Yes, they are. But when it comes to the time of making a decision on whether to go out or stay in, that really becomes much more closely related to the substance.

One of the things we have done in the last year is try to reduce what I'm calling work that doesn't give the right amount of value at the end. We're trying to simplify our systems, get rid of some of them and simplify the processes so that the staff can have more time to devote to the business we're in.

[Translation]

Ms Labelle: Mr. Chairman, I think it's an excellent idea. I'd like to know if other Committee members would be interested. As you said, we're not talking about 50 pages, or even three pages, but just the basic facts on a single page. I personally think it's an excellent idea, sir, and I would like to look into it, especially if your colleagues are interested.

Le président: Eh bien, je suis certain que nous avons tous intérêt à suivre cette suggestion. Tout ce qui peut nous aider à expliquer notre travail nous est utile.

Madame Labelle, dans le domaine des sciences pures et humaines, on nous a très souvent traînés dans la boue parce qu'on annonçait une dépense de 14 000\$ pour examiner une nouvelle peau pour une pomme ou quelque chose du même genre. Les gens n'entendent parler que de la dépense de 14 000\$, et ils n'y comprennent rien. Ils ne voient pas les retombées possibles, ils ne voient même pas qu'il y a des retombées.

Il ne s'agit pas de nous aider nous uniquement, les politiciens. Je pense que plus les gens sont renseignés, meilleures sont les conclusions qu'ils tirent.

M. Duhamel: Il faut informer les Canadiens.

Le président: Bien sûr, c'est là toute la question. Ce qui me renverse, c'est que nous ne le fassions pas automatiquement.

Je voudrais vous poser trois questions et j'espère que cela ne prendra pas trop de votre temps. Nous leverons ensuite la séance.

À la page 5 de votre exposé, madame Labelle, vous dites que votre agence fait constamment face au choix entre faire elle-même ou faire faire. Vous servez-vous des lignes directrices du Conseil du Trésor pour vous guider quand il s'agit de choisir entre un travail fait à l'interne ou donné à un sous-traitant. Ces lignes directrices vous servent-elles à quelque chose? C'est ce que je me demande.

À la page 5, vous parlez des compétences que vous avez à l'interne, et c'est pour vous de la plus haute importance. Je crois savoir toutefois que ces compétences vous ont en partie quitté et que l'agence tente de les récupérer. J'aimerais que vous répondiez à cela.

À la page 2, vous parlez d'une compétence intrinsèque nécessaire à l'élaboration de vos propres politiques et programmes. Je me demande où, dans d'autres secteurs, pas seulement à l'ACDI, vous recommanderiez que l'on constitue la même compétence intrinsèque. Si les programmes et les politiques relèvent de votre compétence intrinsèque, sur quelles autres compétences voudriez-vous pouvoir compter dans d'autres secteurs?

Voilà mes trois questions.

Mme Labelle: Vous me demandez si les lignes directrices du Conseil du Trésor sont importantes pour nous. Effectivement, elles le sont. Quand arrive le moment de prendre une décision, sous-traitance ou travail à l'interne, le choix est beaucoup plus lié à la substance.

Depuis un an, j'ai essayé de réduire ce que j'appelle le travail qui ne produit pas en contrepartie de la valeur escomptée. Nous essayons de simplifier nos systèmes, de nous débarrasser de certains d'entre eux et de simplifier nos procédés de sorte que notre personnel puisse consacrer plus de temps aux tâches qu'on nous a confiées.

[Texte]

For example, a year ago you might have seen a number of contracts given out to assist CIDA in its process of managing the development of projects. You see very little of that today. We're doing it inside as opposed to going out.

On critical expertise going away, as I mentioned earlier, as a rule CIDA staff do not leave the agency at any great rate. It's been quite low, as a matter of fact. This leaves us with an institution where the age of people is more at the top than at the bottom, which of course creates a renewal problem for the future if one isn't careful.

Yes, we have had expertise that has gone. But it is not a brain drain; it is not blood-letting in any way.

The Chairman: Do you try to get some back?

Ms Labelle: Yes, absolutely.

The Chairman: Are you successful?

Ms Labelle: I think it will depend on the future direction of the government as to whether the freeze on hiring is lifted or not, because right now with the current freeze we of course stay with what we have. There is very little room, other than in exceptional circumstances, to bring people in.

On the core competencies, I guess you have to look at this from within each department. Beyond the policies and the program development and overseeing, to me, in many departments program delivery is still an important part of what can best be done by public servants, depending on what it is. I mentioned the coast guard earlier in terms of ice-breaking. I could give many examples like that.

• 1215

Then we have the functional areas in every department. I find personally that it's very important to have our in-house management of the finance function, of the personnel function and of the contracting function. These broad functional areas, I think, to a great extent have to be done in-house.

I think we could probably say more, Mr. Chairman, because your question is a complex one and has to be looked at from each departmental perspective. But you have to look at function, policy and program.

The Chairman: Thank you for coming today. You've been very helpful. On behalf of the committee, I say good luck to you and to CIDA.

Ms Labelle: Thank you.

The Chairman: The work you do is important. We are part of the world community, and because we are part of the world community, we must play an important and active role in it. Thank you.

Ms Labelle: Thank you very much.

The Chairman: This meeting is adjourned.

[Traduction]

Par exemple, il y a un an, nous avions des contrats avec des experts de l'extérieur pour qu'ils viennent en aide à l'ACDI aux prises avec la gestion et le déroulement des projets. Aujourd'hui, il y a très peu de ce genre de contrats car ce travail-là est fait à l'interne désormais.

À propos des compétences que nous perdons, je l'ai dit tout à l'heure, le personnel de l'agence ne démissionne pas massivement. Les démissions ont été peu nombreuses en fait. Cela signifie que notre organisation est formée de gens plus âgés aux échelons supérieurs qu'aux niveaux d'entrée, et cela crée des problèmes pour le renouvellement futur à moins qu'on n'y voie.

Effectivement, nous avons perdu des gens compétents, mais il ne s'agit pas d'un exode des cerveaux. Ce n'est sûrement pas une hémorragie.

Le président: Essayez-vous de récupérer certaines personnes?

Mme Labelle: Oui, absolument.

Le président: Y parvenez-vous?

Mme Labelle: Je pense que tout dépendra de l'orientation future, qu'il faudra voir que le gel à l'embauche est maintenu ou non car, actuellement, étant donné le gel nous devons nous contenter de ce que nous avons. Sauf dans des circonstances exceptionnelles, nous n'avons pas le loisir d'embaucher des gens.

Quant aux compétences intrinsèques, je pense qu'il faut considérer chaque ministère indépendamment. Selon moi, outre les politiques et l'élaboration des programmes, de même que la surveillance, c'est l'exécution des programmes qui constitue pour bien des ministères une part importante du travail confié aux fonctionnaires suivant le secteur. Je vous ai parlé des brise-glace et de la Garde côtière tout à l'heure. J'aurais encore bien des exemples à vous donner.

Il y a aussi les fonctions centrales qui sont très importantes. Personnellement, je pense qu'il est très important que chaque organisation puisse compter sur un service de gestion financière interne, et la même chose pour le personnel et la sous-traitance. Ces services centraux, à mon avis, doivent demeurer en grande partie internes.

Nous pourrions parler davantage, monsieur le président, parce que votre question est complexe et qu'il faut la voir sous l'angle de chaque ministère et il y a quand même les trois grands axes, les services centraux, la politique et les programmes.

Le président: Merci d'être venue aujourd'hui. Votre contribution nous a été très utile. Au nom des membres du comité, je vous souhaite bon courage à vous et à l'agence.

Mme Labelle: Merci.

Le président: Votre travail est important. Nous faisons partie de la communauté internationale et à cause de cela, nous devons y jouer un rôle actif et majeur. Merci.

Mme Labelle: Merci beaucoup.

Le président: La séance est levée.



If undelivered, return COVER ONLY to:
Canada Communication Group — Publishing
45 Sacré-Coeur Boulevard,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

En cas de non-livraison,
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:
Groupe Communication Canada — Édition
45 boulevard Sacré-Coeur,
Hull, Québec, Canada, K1A 0S9

WITNESSES

From the Canadian International Development Agency:

Huguette Labelle, President;

David Holdsworth, Vice-President, Corporate Management Branch.

TÉMOINS

De l'Agence canadienne de développement international:

Huguette Labelle, présidente;

David Holdsworth, vice-président, Direction générale de la Gestion centrale.

The Speaker of the House hereby grants permission to reproduce this document, in whole or in part, for use in schools and for other purposes such as private study, research, criticism, review or newspaper summary. Any commercial or other use or reproduction of this publication requires the express prior written authorization of the Speaker of the House of Commons.

If this document contains excerpts or the full text of briefs presented to the Committee, permission to reproduce these briefs in whole or in part, must be obtained from their authors.

Available from Canada Communication Group — Publishing,
Public Works and Government Services Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

Le Président de la Chambre des communes accorde, par la présente, l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ce document à des fins éducatives et à des fins d'étude privée, de recherche, de critique, de compte rendu ou en vue d'en préparer un résumé de journal. Toute reproduction de ce document à des fins commerciales ou autres nécessite l'obtention au préalable d'une autorisation écrite du Président.

Si ce document renferme des extraits ou le texte intégral de mémoires présentés au Comité, on doit également obtenir de leurs auteurs l'autorisation de reproduire la totalité ou une partie de ces mémoires.

En vente: Groupe Communication Canada — Édition,
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada,
Ottawa, Canada K1A 0S9

